

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт общественных наук
Кафедра философии и акмеологии

**Управленческое консультирование по снижению рисков организации от
деструктивного поведения персонала**

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная работа
допущена к защите
Зав. кафедрой

_____ О.В. Кружкова

Исполнитель:
Сунцова Алина Олеговна,
обучающийся УК-1601 группы

подпись

Научный руководитель:
Девятковская Ирина Владимировна,
канд.психол.наук, доцент кафедры
ФиА

Екатеринбург 2018

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ ПО СНИЖЕНИЮ РИСКОВ ОТ ДЕСТРУКТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА.....	11
1.1 Деструктивное поведение персонала: сущность, формы и риски.....	11
1.2 Теоретические основы разработки консультационного проекта.....	19
1.3 Разработка консультационного проекта по снижению рисков от деструктивного поведения персонала.....	25
ГЛАВА 2. КОНСУЛЬТАЦИОННЫЙ ПРОЕКТ ПО СНИЖЕНИЮ РИСКОВ ОТ ДЕСТРУКТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ООО «ГАЗПРОМ ТРАНСГАЗ ЕКАТЕРИНБУРГ».....	34
2.1 Анализ деятельности ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург».....	34
2.2 Методика исследования деструктивного поведения персонала в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург».....	41
2.3 Разработка и апробация консультационного проекта по снижению рисков от деструктивного поведения персонала в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург»	54
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	70
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	73
ГЛОССАРИЙ.....	79
ПРИЛОЖЕНИЕ 1.....	90
ПРИЛОЖЕНИЕ 2.....	91

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность проблемы и темы исследования. В современном обществе главным ресурсом предприятий становится персонал. Выполнение им своих трудовых функций на высоком уровне разрешает достичь преимущества в условиях конкурентоспособного рынка. Впрочем, не обращая внимания на то, что руководство предприятий уделяет большое внимание по культивированию конструктивного поведения персонала, в предприятиях в одном ряду с ним есть и активно распространяются всевозможные формы деструктивного поведения персонала: нежелание добросовестно выполнять трудовые обязанности, внутреннее увольнение работника, распускание слухов, саботаж и в том числе и финансовые правонарушения: коррупцию, мошенничество, кражу, и т. д.

Рост негативных последствий от распространения деструктивного трудового персонала наблюдается во всем мире. На сегодняшний день, в России, большой вред деструктивное поведение персонала наносит коммерческим и государственным предприятиям. Согласно Российскому Обзору экономических преступлений от PricewaterhouseCoopers за 2017 год, 48% участвовавших в исследовании российских организациях (а это флагманы энергетики, строительства, промышленности, крупные государственные корпорации и т.п.), считают себя пострадавшими от финансовых правонарушений, но тем не менее выше общемирового показателя (36%). 50 % респондентов подчеркнули, что финансовые правонарушения оказали огромный негативный эффект на моральное состояние работников. В России и во всем мире основная доля правонарушителей из числа работников организации приходится на

менеджеров среднего звена (42% и 35% соответственно). Работники младшего руководящего звена также составляют большую долю среди внутренних правонарушителей (31% и 32% соответственно). Большинство мошенников среди работников организации составляют мужчины (77%) в возрасте от 31 до 40 лет (62%), имеющие высшее профессиональное образование (72%). [61].

Действительно серьезное негативное влияние деструктивного трудового поведения на деятельность предприятий, слабая научно-методологическая разработанность вопросов об основаниях и последствиях воспроизводства этого социально-управленческого парадокса, а также отсутствие в научной литературе системных рекомендаций по снижению рисков от деструктивного поведения персонала определяют актуальность темы данной выпускной квалификационной работы.

Ведущее противоречие и проблема исследования.

Социально – управленческий уровень: Между необходимостью консультации в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» по снижению рисков от деструктивного поведения персонала и отсутствием предложений на рынке консультационных услуг по вопросам снижения рисков от деструктивного поведения персонала.

Научно - управленческий уровень: Между потребностью в научной обоснованности по снижению рисков от деструктивного поведения персонала и отсутствием разработанной теоретической базы.

Научно – методологический уровень: Между потребностью консультанта в методических наработках по снижению рисков от деструктивного поведения персонала и неразработанностью методологических консультаций по вопросу снижения рисков от деструктивного поведения персонала.

Проблема исследования, заключается в необходимости разработки консультационного проекта по снижению рисков от деструктивного поведения персонала и апробации его на базе коммерческой организации.

Степень разработанности, место и значение в науке и практике. В настоящий момент развиваются концепции деструктивного поведения в организациях, выявления системы социальных и индивидуальных причин данного понятия. Это связано, в первую очередь, с потребностью разработки новых подходов к решению проблем экономики и увеличения эффективности управления предприятиями.

При этом исследование возникновения деструктивности в природе и обществе проводится довольно давно. Существует несколько важнейших подходов к изучению деструктивности и ее причин. Психологический подход представлен в работах З. Фрейда, К. Лоренца и Э. Фромма и др. [47]. В рамках этого подхода в качестве главных причин деструктивности исследуются инстинкты, коренящиеся в психике человека, и, прежде всего, инстинкт агрессивности.

С позиций экономического подхода деструктивность анализируется, как результат несовершенства имеющейся экономической системы или как последствие экономически рационального поведения. Известные адепты данного подхода – К. Бруннер, К. Маркс, У. Меклинг, и др. [53, 35, 57].

В рамках социологического подхода деструктивность понимается как итог противоречивого взаимодействия человека и социума. Одной из основных доктрин, объясняющей существование деструктивной деятельности в обществе, является теория аномии Э. Дюркгейма [18], которая получила развитие с позиций структурного функционализма в работах Р. Мертон [36]. По мнению Дюркгейма, понятие аномии характеризует такой этап в развитии общества, когда отсутствуют отчетливые критерии и общепризнанные поведения индивидов. Это случается вследствие того, что

старая иерархия ценностей, регулирующих общественные отношения, разрушается, а новая еще не успела сформироваться.

В рамках всевозможных подходов к анализу детерминант деструктивности существует несколько более определенных групп изучения деструктивной деятельности и деструктивного поведения.

Первая группа – исследования, посвященные анализу частных форм «деструктивной деятельности», «деструктивного поведения», «девиантного поведения», «контрпродуктивного поведения», «делинквентного поведения», «оппортунистического поведения» на предприятиях. К данной группе относятся работы: К. Берри, Н.Ю. Богданова, В. Бойкова, Ш. Вьеман, Т.А. Донских, Е.В. Змановской, Ц.П. Короленко, В. Кудрявцева, М.Е. Поздняковой, М. Руткевич, Р. Рывкиной, П. Сакета, В.А. Спивака. и др. [52, 6, 7, 36, 24, 22, 26, 37, 41, 58, 45].

Вторая группа – исследования, изучающие проблемы социальной детерминации деятельности работников на предприятии. Так, процесс мотивации в системе управления персоналом отечественных организаций рассматривают В.И. Герчиков, А.П. Егоршин, А.Я. Кибанов, Т.О. Соломанидина, С.В. Шекшня, В.В. Щербина [11, 19, 23, 44, 49, 51]. Непосредственно теорию деструктивного поведения разрабатывает В.П. Пугачев [40].

Специальные эмпирические исследования оснований деструктивного поведения персонала буквально отсутствуют, но в последние годы были замечены немногие работы, исследующие причины отдельных проявлений деструктивного поведения [47].

Недостаточная изученность теоретико-методологических основ деструктивного поведения персонала, а также высокая востребованность научных разработок и практических рекомендаций по снижению рисков, определили цель и задачи выпускной квалификационной работы.

Целью исследования является создание консультационного проекта по снижению рисков от деструктивного поведения персонала в организации. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи.

Задачи:

1. Провести теоретический анализ литературы по проблеме исследования.
2. Выявить основные методологические подходы к исследованию деструктивного поведения персонала и использовать их возможности для анализа причин.
3. Определить характерные черты и важнейшие проявления деструктивного поведения персонала в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург».
4. Разработать и апробировать консультационный проект по снижению рисков от деструктивного поведения персонала в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург».

Объектом исследования: деструктивное поведение персонала.

Предмет – консультационный проект по снижению рисков в организации от деструктивного поведения персонала.

Гипотеза исследования. Управленческое консультирование по снижению рисков организации от деструктивного поведения персонала будет результативно, если:

1. обосновано понятие «деструктивное поведение персонала», определены его составляющие;
2. теоретически обоснован консультационный проект по снижению рисков от деструктивного поведения персонала;
3. разработан консультационный проект по снижению рисков от деструктивного поведения персонала;
4. работа консультанта соответствует разработанному проекту.

Методы исследования: теоретические (анализ, синтез, обобщение, конкретизация), эмпирические (анкетирование, обработка результатов исследования деструктивного поведения персонала, анализ документов коммерческой организации).

Этапы исследования:

1 этап 2016-2017 гг. Проведен анализ нормативных документов, философской, экономической, психолого-педагогической и методической литературы по проблеме исследования; сформулированы тема, цель и задачи исследования.

2 этап 2017-2018гг. Проведена диагностика и анализ снижения рисков от деструктивного поведения персонала в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург». Разработан консультационный проект и методические рекомендации по снижению рисков от деструктивного поведения персонала.

3 этап 2018гг. Апробирован консультационный проект по снижению рисков от деструктивного поведения персонала.

Базой исследования является ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург», 620000, г. Екатеринбург, ул. Клары Цеткин, д. 14.

Научная новизна исследования заключается в следующем:

- дано определение понятию «риски деструктивного поведения персонала», определены его показатели;
- выявлена специфика консультирования по снижению рисков от деструктивного поведения персонала.

Теоретическая значимость исследования состоит в том, что оно расширяет теорию управленческого консультирования в сфере снижения рисков от деструктивного поведения персонала.

Практическая значимость исследования состоит в методическом описании процесса управленческого консультирования по снижению рисков от деструктивного поведения персонала. Разработан консультационный проект по снижению рисков от деструктивного поведения персонала, он может быть использован для подготовки консультантов в сфере менеджмента и управления персоналом.

Основные положения работы, выносимые на защиту:

1. Риски от деструктивного поведения персонала – это вероятность побуждения работников к осуществлению деятельности или бездействия, наносящих ущерб организации и являющихся результатом взаимодействия личностных качеств работника и факторов внутренней и внешней среды организации.
2. Методом диагностики рисков от деструктивного поведения персонала может выступать структурированная анкета «Снижение рисков от деструктивного поведения персонала».
3. Проект управленческого консультирования по снижению рисков от деструктивного поведения персонала в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» включает в себя следующие этапы: 1) предпроектная стадия
2) проектная стадия, включающая в себя этапы: диагностика проекта, разработка решений, внедрение решений. 3) послепроектная стадия

Особое внимание в ходе реализации консультационного проекта по снижению рисков от деструктивного поведения персоналом должно быть уделено эмпирическим методам, приёмам и формам работы по снижению рисков от деструктивного поведения, предлагаемым клиенту.

Опубликованные статьи или тезисы по тематике исследования:

- 1) Управленческое консультирование по снижению рисков организации от деструктивного поведения персонала // «Вестник социально-гуманитарного образования и науки» 2017. № 4. Научно-практический журнал, 2017. С. 44-49
- 2) Феномен скуки на рабочем месте // «Социальный мир человека». - Вып. 8. Материалы VII Международной научно-практической конференции «Человек и мир: мирозидание, конфликт и медиация», г. Ижевск / под ред. Н.И. Леонова. — Ижевск: ERGO, 2018. С. 223-224

Структура и объем работы. Выпускная квалификационная работа включает в себя введение, две главы, заключение, список использованной литературы из 63 источников, глоссария, 2 приложений. Работа иллюстрирована таблицами, рисунками и диаграммами.

Во введении обоснованы актуальность, выявлена проблема, сформулированы цель и задачи исследования, а также положения гипотезы.

В первой главе представлены теоретические аспекты управленческого консультирования по снижению рисков от деструктивного поведения персонала: даны понятия деструктивного поведения персонала и риски деструктивного поведения персонала, определена специфика консультирования по вопросам снижения рисков от деструктивного поведения персонала.

Вторая глава посвящена опыту реализации консультационного проекта по снижению рисков от деструктивного поведения персоналом в коммерческой организации: выявлены особенности ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург», осуществлён анализ деструктивного поведения в данной организации; предложен консультационный проект по снижению рисков от деструктивного поведения персонала.

В заключении представлены выводы по задачам исследования.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ ПО СНИЖЕНИЮ РИСКОВ ОТ ДЕСТРУКТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

1.1 Деструктивное поведение персонала: сущность, формы и риски

Деструктивное поведение персонала представляет собой внешне наблюдаемые действия, поступки субъекта трудовой деятельности, препятствующие достижению целей предприятия и несущие негативные последствия для нее. В целом поведение работника можно охарактеризовать как деструктивное, в случае если оно становится причиной «целенедостижения» [42].

Поскольку деструктивное поведение считается частным случаем трудового поведения, необходимо разъяснить, что представляет собой трудовое поведение в общем виде. Для выявления сущности трудового поведения необходимо рассматривать его как одну из модификаций социального поведения. Социальное поведение — это «производная компонента социальной среды, которая преломляется в субъективных характеристиках и актах действующих лиц, а также как результат субъективной детерминации человеческой активности» [9].

В следствие этого, главной чертой трудового поведения будет считаться его обусловленность социальной средой и субъективными качествами личности работника. Многообразие качеств и функций трудового поведения стало предпосылкой появления большого количества подходов к его определению.

Мы будем придерживаться подхода социологии управления, в котором под трудовым поведением понимается «внешне наблюдаемые действия,

поступки субъекта трудовой деятельности в их определенной последовательности». Оно осуществляется под воздействием различных постоянных и ситуативных факторов рабочей среды: физических, производственно-технологических, управленческих и социально-психологических. Понимание трудового поведения в таком широком контексте роднит данное понятие с термином «организационное поведение», который в самом общем виде отражает различные аспекты существования и взаимодействия работников на предприятии [37].

Деструктивное поведение персонала - «выход работника за пределы статусно-ролевых предписаний, дисциплинарных рамок трудового процесса» [24].

Ключевой характеристикой деструктивного организационного поведения являются негативные последствия либо для конкретных членов организации, отделов, бизнес-процессов, либо для всей организационной системы в целом, либо для стейкхолдеров организации, таких как: клиенты, поставщики, заказчики. Деструктивное поведение персонала может поставить под угрозу стабильность организации в целом.

Существуют различные виды деструктивного организационного поведения: абсентеизм, внутреннее увольнение, распускание слухов, саботаж, воровство, вербальные оскорбления, сниженная трудовая активность (она выражается в уклонении от работы, ориентации на занятие собственными делами) и т.д.

Многообразие видов деструктивного организационного поведения, а также целей его исследования, способствуют возникновению большого количества различных подходов к их упорядочению. Так, А.М. Лялин [32] выделяет следующие виды деструктивного организационного поведения:

- 1) агрессивное поведение;
- 2) нарциссическое (эгоцентрическое) поведение;
- 3) ригидное поведение;
- 4) неэтичное поведение;

5) психически обусловленное деструктивное поведение (вследствие синдрома дефицита внимания, гиперактивности, тревожности, депрессии, нервного истощения и т.п.).

В данной классификации различные виды деструктивного поведения выделены сразу по двум основаниями: как по способу выражения конкретного деструктивного поведения (агрессивное, нарциссическое, ригидное, неэтичное), так и по источникам данного поведения (обусловленное психическими отклонениями поведение).

Еще одна классификация видов деструктивного поведения представлена в коллективной монографии под редакцией П.А. Златина [21]:

- 1) противоправное поведение, характеризующееся тем, что работник совершает поступки, нарушающие закон;
- 2) административно-управленческое поведение, в том числе рестрикционизм (сознательное ограничение выработки или замедление темпов работы как способ защиты группы от повышения нормы, снижения расценок, сокращение персонала и т.п.) и прямое невыполнение своих обязанностей;
- 3) дисфункциональное поведение (профессиональная некомпетентность);
- 4) индивидуально-целевое поведение, носящее крайне эгоистический характер, направленное на реализацию сугубо личных интересов;
- 5) групповой эгоизм работников, ставящих свои групповые интересы выше интересов других групп (отделов, филиалов);
- 6) имитационное поведение как подражание деятельности окружающих людей;
- 7) псевдоактивность – создание впечатления повышенной загруженности различными обязанностями;
- 8) виды группового и индивидуального поведения, связанные с сохранением консервативных привычек и традиций, которые в той или иной мере сдерживают инициативу, творчество, новаторство;
- 9) девиантное поведение, связанное с реализацией асоциальных привычек и склонностей, а также с отклонением от принятых в обществе нравственных норм.

Данная классификация видов деструктивного организационного поведения, является, на наш взгляд более полной, чем классификация А.М. Лялина [32]. Однако она не систематизирует виды деструктивного поведения исходя из их причинной обусловленности.

Н. Дряхлов и А. Кравченко [16, 25] предлагают рассматривать различные проявления деструктивного поведения в форме моделей. Выделяемые ими модели деструктивного поведения следующие: конформизм в коллективе; афункциональные формы поведения; консервативное поведение; имитационное поведение; преступное поведение; криминогенные формы поведения; административно-управленческое злоупотребление; дезорганизационные формы управленческого поведения.

Конформизм в коллективе в условиях рынка часто возникает под влиянием высокого уровня безработицы и экономической нестабильности. Работник, внутренне не соглашаясь с принятыми в организации целями деятельности и нормами поведения, внешне демонстрирует лояльность к ним, поскольку боится потерять свое рабочее место. Такой тип поведения характеризуется непредсказуемостью, непрофессиональным и безответственным подходом к выполнению своей работы.

Афункциональные формы поведения подразумевают некачественное выполнение работником своей трудовой функции. Такое поведение является следствием некомпетентности работника, его несоответствия занимаемой должности. Оно приводит к снижению общей эффективности работы коллектива и организации, препятствует использованию преимуществ совместной работы.

Консервативное поведение характеризуется тем, что работник ведет себя пассивно, инерционно, не проявляет заинтересованности в повышении результатов труда, использует устаревшие неактуальные техники и технологии работы.

Имитационное поведение представляет собой псевдоактивность работников, при помощи которой, камуфлируется деятельность по достижению эгоистических целей, противоречащих целям организации. Данное поведение характерно при реализации работниками микрополитических тактик.

Преступные формы поведения – воровство, мошенничество и другие уголовно преследуемые деяния мелкого масштаба.

Криминогенные формы поведения представляют собой преступления, хищения ценностей, разграбление предприятия и другие подобные действия.

Административно-управленческое деструктивное поведение – злоупотребление руководителями своими правами и полномочиями в личных целях, некомпетентное управление, неэффективное выполнение своих обязанностей.

Дезорганизационные формы управленческого поведения проявляются в его несоответствии ожиданиям, моральным и правовым требованиям общества [32].

Зарубежные авторы также активно исследуют различные формы деструктивного поведения в организации. Так, П.Е. Спектор, С. Фокс и Т. Домагальски [59] объединяют различные виды деструктивного организационного поведения в следующие группы:

- 1) агрессивное поведение по отношению к коллегам по работе;
- 2) некачественное выполнение своих должностных обязанностей;
- 3) саботаж: в том числе поломка собственности организации;
- 4) воровство;
- 5) абсентеизм, выражающийся в опоздании, умышленном увеличении перерывов и т.д.

С. Башир, М. Насир, С. Кайям [52] предлагают классифицировать деструктивное поведение в зависимости от того уровня, на котором будут проявляться его негативные последствия. Так, в организации последствия деструктивного поведения могут проявляться на двух основных уровнях:

- 1) межличностном – к нему относятся виды деструктивного поведения, наносящие вред конкретным работникам, работающим в организации. Это, например, агрессия, оскорбления, распускание слухов и т.д.;
- 2) организационном – к этому уровню относятся виды деструктивного поведения, наносящие вред всей организации, например, абсентеизм, саботаж, воровство и т.д.

Все рассмотренные выше классификации упорядочивают многообразие видов деструктивного организационного поведения по различным основаниям, критериям. Однако они страдают односторонностью, что ограничивает возможности их практического использования. Для всестороннего анализа данного явления, на наш взгляд, необходимо составление более универсальной, общей классификации, объединяющей различные подходы. Такая классификация многообразных видов деструктивного организационного поведения может быть построена при их группировке по следующим основаниям.

1) По конечной направленности негативных последствий деструктивного поведения:

- несущее негативные последствия для отдельных членов организации, групп, отделов (агрессия, сплетни, оскорбления и т.д.);
- несущее негативные последствия для всей организации в целом (воровство, саботаж, мошенничество и т.д.);
- несущее негативные последствия для внешней среды и различных групп стейкхолдеров (заказчиков, поставщиков, клиентов и т.д.).

2) По уровню тяжести нарушения:

- деструктивные формы поведения, нарушающие социальные нормы и предписания (сплетни, оскорбления и т.д.);
- деструктивные формы поведения, нарушающие дисциплинарные предписания (опоздания, некачественное выполнение заданий, прогулы и т.д.);

- деструктивные формы поведения, нарушающие административные предписания (мелкое хищение, уничтожение или повреждение имущества и т.д.);
- деструктивные формы поведения, нарушающие уголовные предписания (мошенничество, воровство и т.д.).

3) По причинам возникновения деструктивного поведения:

- обусловленное личностными характеристиками работника;
- обусловленное характеристиками общественной среды;
- обусловленное организационными особенностями, процессами и явлениями;
- обусловленное особенностями непосредственно выполняемой работы.

Предложенная классификация позволит наиболее полно описать весь спектр различных видов деструктивного поведения работников и выявить их причины, исходя из специфики того или иного вида деструктивного организационного поведения.

Для того, чтобы снизить количество проявлений деструктивного поведения на предприятии, необходимо проанализировать сложившуюся ситуацию, выявить причины нарушений (являются ли они виной руководства или вся ответственность лежит только на нарушителях) и предпринять соответствующие меры. Важно помнить, что предупредить деструкции в поведении работников целесообразнее, чем устранять последствия нарушений, а это значит, что необходимо уделять должное внимание корпоративной культуре, производственному процессу и другим важным факторам.

В настоящее время еще не сложился единый подход к сущности риска. Так, Н.В. Хохлов дает следующее определение: риск - событие или группа родственных случайных событий, наносящих ущерб объекту, обладающему данным риском [31].

Опираясь на понятийное ядро и учитывая специфику данного исследования, даём следующее определение ключевому понятию: риски от

деструктивного поведения персонала – это вероятность побуждения работников к осуществлению деятельности или бездействия, наносящих ущерб организации и являющихся результатом взаимодействия личностных качеств работника и факторов внутренней и внешней среды организации.

Итак, подведем итоги анализа различных форм деструктивного поведения персонала.

В современных организациях присутствуют различные виды деструктивного поведения, наносящие им ущерб разной степени тяжести. Все многообразие деструктивного поведения персонала может быть упорядочено при помощи различных классификаций, учитывающих те или иные его характеристики.

Составление общей классификации различных видов деструктивного поведения персонала позволяет полнее отразить их особенности, более детально и дифференцированно проанализировать их причины, что способствует повышению эффективности борьбы с деструктивным поведением.

Необходимым условием эффективной борьбы с деструктивным поведением персонала является определение ее важнейших причин, а также разработка на их основе общего механизма воспроизводства данного негативного феномена, позволяющей глубже понять его природу и разработать комплекс взаимосвязанных мер по его устранению или ограничению.

1.2 Теоретические основы разработки консультационного проекта

Управленческое консультирование как путь решения управленческих проблем и способ обогащения чужим опытом в последние десятилетия приобретает всё большую популярность, что демонстрируется ростом количества вакансий на соответствующих сайтах. Скорость процессов в управлении на сегодня настолько велика, что организации находятся в постоянном состоянии внедрения тех или иных инноваций, что обуславливает наличие ряда трудностей, с которыми сталкивается руководитель. Даже при наличии богатого опыта, непрекращающемся саморазвитии и регулярном повышении квалификации ему не всегда удаётся эффективно решать все проблемы самостоятельно. Также необходимо понимать, что разбор и перераспределение текущих задач не может быть основой деятельности хорошего руководителя, важной функцией деятельности которого является стратегирование, без чего организация неизменно будет отставать от конкурентов, умеющих смотреть в будущее и видеть перспективы своего развития. С обозначенным кругом вопросов в системе управления и связано появление такого специалиста, как консультант.

Консультирование – это деятельность, осуществляемая профессиональными консультантами и направленная на обслуживание потребностей коммерческих и некоммерческих организаций, физических лиц в консультациях, обучении, исследовательских работах по проблемам их функционирования и развития [11].

Управленческое консультирование в этом контексте будет определяться как деятельность профессионального консультанта, направленная на помощь организации-клиенту в области управления.

«Консультационная услуга представляет собой совет, рекомендацию, анализ, оценку, прогноз, справку и т.п. в предметной области интересов (проблем) клиента, т.е. продукт консультационной деятельности, получаемый в процессе взаимодействия субъекта (консультанта) и объекта

(клиент/клиентская организация и ее проблемы, задачи, процессы) консультирования» [46].

Для России профессиональное управленческое консультирование является относительно молодой областью. За последние десять лет консультирование из индивидуальной профессиональной деятельности превращается в бизнес-индустрию. Консультационная деятельность – это помощь в решении проблем, возможность реально оценить возможности предприятия и привести в нее нужные изменения [39].

А. И. Пригожин [19] выделяет следующие этапы консультационного процесса:

Первый этап - организационная диагностика, которая призвана определить основную проблему предприятия. Как же проводится организационная диагностика? Во-первых, разбираются управленческие решения, принимавшиеся на уровне руководящего звена за определенный отрезок времени. Многие руководители часто не объективно представляют, как они сами и их служебная деятельность выглядят со стороны, как к ним относятся окружающие, в том числе подчиненные. Здесь очень важен объективный взгляд со стороны.

Во-вторых, проводится диагностическое интервью, т.е. специальная процесс общения с работниками организации для выявления волнующих их проблем. Эти два мероприятия (анализ решений и диагностическое интервью) нужны для того, чтобы организационная диагностика дала положительные результаты. Мнение консультанта, как правило, значительно отличается от первоначальных представлений людей, работающих в организации, об их собственных проблемах. После диагностики нужно разъяснить руководителю, в чем заключается проблема, какова структура проблемы, внутренняя связь различных проблем.

На втором этапе консультационного процесса происходит выработка способов решений проблем, выявленных в результате организационной диагностики.

Третий этап - реализация решений. Эта стадия очень важна, так как одна из типичных характеристик организаций -нереализуемость большинства даже очень хороших решений. Нужно доводить начатое до конца.

А.П. Посадский [39] отмечает, что консалтинговый процесс имеет предпроектную, проектную и послепроектную стадии. Представим данный процесс в таблице 1.

Таблица 1. Модель консультирования по проекту (по А.П. Посадскому)

№ п/п	Этап	Описание
1.	Предпроектная стадия	Осознание клиентом факта, что в организации имеются проблемы, разрешение которых требуют привлечения консультанта
2.	Проектная стадия	<p>Осуществляется уже в рамках заключенного контракта. Она состоит из 3 крупных этапов: <u>диагностики</u>, <u>разработки решений</u>, <u>внедрения решений</u>.</p> <p>Диагностика осуществляется в форме исследования, целью которой- дать ясное представление об основных составляющих функционирования организации-клиента, имеющих отношение к проблеме, для решения которой привлечен консультант.</p> <p>Разработка решений. На данном этапе консультанты разрабатывают, оценивают и представляют клиенту возможные варианты решения проблемы. Решение, принятое по рекомендации консультанта, может быть последним этапом, если клиенту не требуется дальнейшая помощь консультанта.</p> <p>На этапе внедрения решения ответственность консультанта в реализации проекта уменьшается, а ответственность персонала компании возрастает. Консультант может принимать участие в реализации своих предложений посредством обучения персонала, координируя его деятельность рекомендациями.</p> <p>Пребывание консультанта в организации клиента завершается тогда, когда работники становятся способными полностью самостоятельно работать в изменившихся условиях.</p>
3.	Послепроектная стадия	Данная стадия заключается в анализе происшедших в изменения. Решаются вопросы с возможным расширением проекта из-за возникновения новых проблем. На этой стадии проводятся также конечные финансовые расчеты клиента с консультантом и самоанализ деятельности консультанта для осмысления полученного опыта и использования его в других проектах.

Консалтинговый процесс может занимать разное количество времени – от нескольких дней до нескольких месяцев. При решении проблем применяется комплексный подход, при котором учитывается взаимосвязь различных аспектов деятельности предприятия.

Проблематика отечественного рынка управленческих услуг на данный момент заключается в том, что российские консультанты не имеют такой мощной поддержки и системы в развитии консалтинга и передачи знаний, как западные коллеги. Это положение российского управленческого консультирования предопределено еще и тем, что чаще всего проводниками внедрения консультаций в организациях являются руководители служб персонала, а они склонны обращаться к иностранным технологиям, пусть и менее результативным, зато более распространенным.

К консультанту, который занимается корпоративным развитием, предъявляются следующие требования:

1. Универсальные знания, умения и навыки («широкий» специалист).
2. Способность к быстрому обучению, получению и практическому использованию новейших знаний.
3. Системность, гибкость и креативность мышления.
4. Умение устанавливать продуктивные социальные отношения.
5. Значительный практический опыт.

Несколько другой подход в модели, разработанной психологом Куртом Левиным [34], представленных в таблице 2.

Таблица 2. Модель консультирования по проекту К. Левина

№ п/п	Этап	Описание
1.	Подготовительный этап	Он включает анализ действующих в организации сил. К. Левин выделил три группы сил: 1) движущие силы - причины, обстоятельства, внешние или внутренние условия, которые требуют проведения изменений в организации; 2) сдерживающие силы - причины, обстоятельства, внешние или внутренние условия, которые будут препятствовать проведению изменений в организации; 3) потенциал - скрытые, неиспользованные возможности и силы, способные стать движущими силами.
2.	Основной этап	Он состоит из трех этапов:

		<p>1) «размораживание» - сообщение работникам о предстоящих переменах, их психологическая подготовка, выбор стратегии проведения изменений, мер и методов;</p> <p>2) «изменение» - осуществление организационных изменений;</p> <p>3) «замораживание» - закрепление изменений с помощью официальных законов, правил, методик.</p>
3.	Оценка изменений. Оценка эффективности.	<p>Выявление вновь возникших проблем, отрицательного и положительного опыта.</p> <p>Для преодоления сопротивления изменениям рекомендуется использовать ряд принципов: вовлечение, подкрепление, информированность, кооптация, поэтапное внедрение «малыми шагами».</p>

На разработках Ю.Н. Лапыгина, В.И. Алешниковой и А.П. Посадского [34, 39] базируется самая распространённая модель процесса консультирования, представленная в большинстве современных учебных пособий, представленных в рисунке 1.

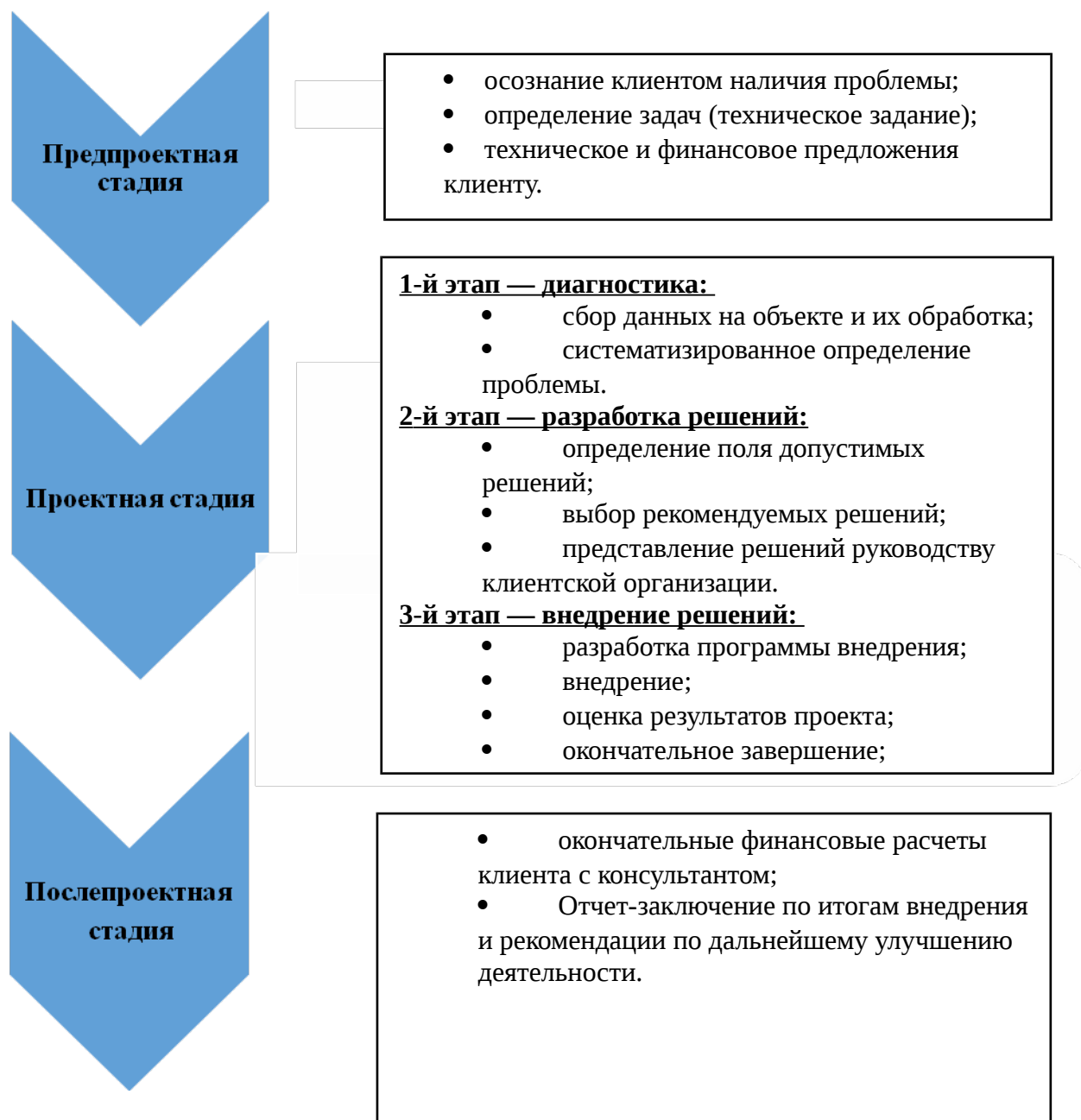


Рис. 1. Модель процесса консультирования (по Ю.Н. Лапыгиной, В.И. Алешниковой и А.П. Посадскому)

Данная модель послужит основой для разработки консультационного проекта по снижению рисков от деструктивного поведения персонала в организации, представленная во второй части данной работы.

В теории и практике консультирования в зависимости от технологии осуществления данной профессиональной деятельности выделяются два подхода: программный и маркетинговый.

Программный подход предполагает проведение комплексных изменений в организации, подчёркивая неэффективность локальных инноваций.

Маркетинговый подход базируется на консультировании по рыночным целям предприятия.

В непростой период экономического кризиса управленческое консультирование — эффективный способ уберечь организацию от финансовых и кадровых потерь. Кроме того, управленческое консультирование в области развития корпоративной культуры может выявить проблему еще до того, как она принесет какие-либо последствия.

Таким образом, в данном параграфе представлены теоретические основы по вопросу консультирования, особое внимание уделено роли внешнего консультанта и моделям консультирования, которые будут положены в основу консультационного проекта по снижению рисков от деструктивного поведения персонала, предложенной в третьем параграфе исследования.

1.3 Разработка консультационного проекта по снижению рисков от деструктивного поведения персонала

Консультационный проект — это комплекс мероприятий, которые проводятся при участии менеджмент-консультанта и направлены на

достижение запланированного результата в определенной сфере деятельности предприятия или организации за счет:

- изменения подходов к управлению;
- внедрения системы стратегического планирования;
- оптимизации организационной структуры;
- внедрения новой системы мотивации персонала;
- усовершенствования бизнес-процессов;
- повышения качества обслуживания клиентов;
- оптимизации операционных расходов;
- выявления и устранения внутренних ограничений в развитии организации;
- других приёмов и методов повышения эффективности управления [25].

Разработка и внедрение консалтинговых проектов предполагает использование современных технологий управления:

- управление по целям и ключевым показателям эффективности;
- управление бизнес-процессами;
- клиент-ориентированность;
- управление качеством;
- «внутренний клиент» и другие.

На первый взгляд рынок консалтинговых услуг в Екатеринбурге достаточно развит. Более 250 различных организаций продекларировали деятельность в этой области. Однако, при ближайшем рассмотрении реальная картина несколько иная. В основном это консалтинговые компании, которые работают сразу по нескольким направлениям. В основном это небольшие фирмы, с работниками до 15 человек.

Центры консалтинговых услуг в Екатеринбурге

1. «Интерком-Аудит Екатеринбург» 620075, г. Екатеринбург, ул. Луначарского, 80, офис 420, Тел.: 8 (343) 290-51-02, 290-51-12, 290-51-22 сайт: <http://www.audit-ekb.ru/>

2. Альянс Софт Консалтинг, ООО. Ул. Белинского, 83 – 601 офис, 6 этаж. Тел.: (343) 229-60-30.
3. [Апрайт](http://www.aprait.ru/), ООО, консалтинговая компания. Ул. Шейнкмана, 5 – 47 офис, 4 этаж, ДЦ Микрон. Тел.: (343) 382-08-80. Сайт: <http://www.aprait.ru/>
4. Ардашев и Партнёры, ООО, юридическо-консалтинговая группа. Проспект Ленина, 69/6 – 1 этаж, 2 подъезд. Тел.: (343) 22-700-22. Сайт: <http://www.ardashev.ru/>
5. Аудит-Консалтинг, ЗАО, компания бизнес-услуг. Ул. Белинского, 34 – 405 – офис, 4 этаж. Тел.: (343) 228-35-30. Сайт: <http://audit-consult66.ru/>
6. АУДИТ-Респект, ООО, аудиторско-консалтинговая компания. Ул. Малышева, 19 – 2313 офис, 3 этаж, 2 подъезд. Тел.: (343) 376-61-42. Сайт: <http://www.audit-respect.ru/>
7. Глобал Консалтинг Групп, ул.Белинского 83, офис 1610, 4 этаж. Тел.: 8 800 775 01 92. Сайт www.global-cg.ru
8. Конструктор кадровых решений г. Екатеринбург, ул. Большакова 61, оф. 400, +7 (343) 302-04-94 e-mail: mail@hr-cons.ru
9. Листик и Партнёры-Екатеринбург, компания юридических и бизнес-услуг. Ул. Фурманова, 35 – 1 этаж. Тел.: (343) 216-07-40. Сайт: <http://www.uba.ru/>
10. Международный центр консалтинга и аудита, ООО. Ул. Заводская, 12 – 16а офис, 6 этаж. Тел.: (343) 242-71-09. Сайт: <http://www.audit-ural.ru/>

Для привлечения клиентов используют такие маркетинговые ходы, как «апробирование» услуги – запросить одну бесплатную консультацию и уже потом, получив представление о качестве, решать вопрос о сотрудничестве или каждый четверг-бесплатная консультация. Кадровый аудит в таких компаниях это:

- Юридическая экспертиза локальных нормативных актов;
- Оценка внутренней субординации и кадрового потенциала;
- Выявление «пробелов» в кадровом делопроизводстве;
- Проверка полномочий руководителей компании, руководителей структурных и обособленных подразделений;

- Выявление соответствия работников их должностям и диагностика их мотивационного профиля;
- Анализ полученных результатов и выявленных недочетов, ошибок и нарушений с выдачей рекомендаций по их устранению [62].

В теории и практике консультирования в зависимости от технологии осуществления данной профессиональной деятельности выделяются два подхода: программный и маркетинговый.

Программный подход предполагает проведение комплексных изменений в организации, подчёркивая неэффективность локальных инноваций.

Маркетинговый подход базируется на консультировании по рыночным целям предприятия.

Цели снижения рисков от деструктивного поведения персонала в организации в этом случае больше будет отвечать программный подход, так как она не имеет прямой связи с рынком, а касается больше внутреннего состояния организации.

С точки зрения роли консультанта вопрос снижения рисков от деструктивного поведения персонала соответствует ряду причин, по которым более эффективным будет привлечение внешнего, то есть не являющегося работником организации-клиента, консультанта: необходима углублённая, длительная работа по проекту, выполнить которую способен только специалист с широким кругозором и обладающий информацией опытом в различных областях управления, что обусловлено отмеченной ранее комплексностью феномена деструктивного поведения персонала; необходимо наличие методологической базы, обеспечивающей системный подход к проведению аналитических работ; использование экспертного авторитета консультанта; свежий взгляд со стороны, объективность, беспристрастность решения; моральная, личная, часто скрытая для аппарата управления природа изучаемого феномена, которая, кроме того, требует анонимности.

Привлечение внешнего консультанта предполагает сотрудничество на коммерческой основе. В мировой практике используются следующие понятия, раскрывающие финансовые аспекты взаимоотношений клиентской организации с консультантом (консалтинговой компании): часовые, дневные, месячные ставки гонораров, зарплата, оклад, жалование консультанта, ранжированные в зависимости от квалификации консультанта и особенностей заказа.

Такая цель, как снижение рисков от деструктивного поведения персонала в организации, может быть наиболее эффективно достигнута за счёт предложения клиенту консультационного проекта, включающего набор различных мероприятий по этапам консультирования, подобранных в соответствии со спецификой заказа клиента. Все материальные отношения между консультантом и клиентом будут в этом случае определены ценой данного проекта, рассчитываемой индивидуально.

Актуальность консультационного проекта: Деструктивное поведение персонала приводит к снижению темпов производства, прибыли, качества продукции или услуг, конфликтам в коллективе, напряженным отношениям между работниками и работодателями и другим негативным последствиям. Все это угрожает стабильности организации, а нередко и самому ее существованию.

Деструктивное поведение персонала - представляет собой внешне наблюдаемые действия, поступки субъекта трудовой деятельности, препятствующие достижению целей организации и несущие негативные последствия для нее.

Наиболее распространенными и опасными для организации **видами** деструктивного поведения персонала являются:

— абсентеизм — отсутствие работника на рабочем месте без уважительных причин, преднамеренное увеличение обеденных и других перерывов в работе;

- саботаж — умышленное неисполнение или небрежное исполнение трудовых обязанностей;
- воровство;
- сниженная трудовая активность — выражается в уклонении от работы, ориентации на занятие собственными делами.

Риски деструктивного поведения персонала – вероятность, побуждающая работников к осуществлению деятельности или бездействия, которые наносят ущерб организации, являющееся результатом взаимодействия личностных качеств работника, а также факторов внутренней и внешней среды организации.

Цели проекта:

1. Определить риски от деструктивного поведения персоналом, существенным образом влияющие на успешность деятельности и развитие организации.
2. Разработать и внедрить систему мероприятий, предотвращающих, снижающих или устраняющих воздействие рисков от деструктивного поведения персонала, которые отрицательно влияют на развитие и эффективность организации.

Основные идеи проекта:

1. В любой организации имеются риски, которые мешают её развитию и увеличивают рост наступления негативных последствий. Это может быть любой работник или работодатель;
2. Внутренние риски от деструктивного поведения персонала управляемы и устраняемы, не зависимо от того, как ведет себя клиент, рынок или государство.

3. В результате анализа своей деятельности и внутренней среды, анализа причинно-следственных связей организация в состоянии выявить основные риски от деструктивного поведения персонала.

4. Устранение рисков от деструктивного поведения персонала будет способствовать выведению организации и ее деятельности на новый уровень, повысит эффективность, конкурентоспособность, результативность работы.

Срок реализации проекта: от 3-х месяцев до одного года.

Основываясь на модели процесса консультирования по Ю.Н. Лапыгиной, В.И. Алешниковой и А.П. Посадскому, представленной в параграфе 1.3, теоретически разработаем проект управленческого консультирования по снижению рисков от деструктивного поведения персонала в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург»

Таблица 3. Этапы реализации консультационного проекта по снижению рисков от деструктивного поведения персонала

№ п/п	Содержание	Срок проведения
1. Предпроектная стадия		
1.	<ul style="list-style-type: none">• осознание клиентом наличия проблемы;• определение задач (техническое задание);• техническое и финансовое предложения клиенту	1 мес.
1-й этап - Диагностика		
2.1	<ul style="list-style-type: none">– Разработка механизма деструктивного поведения персонала;– Создание структурированной анкеты для работников организации: «Снижение рисков от деструктивного поведения	От 1-3 мес.

	персонала» – Проведение анкетирования работников; – Анализ собранной информации – SWOT-анализ – PAST-анализ	
2-й этап Разработка решений		
2.2	– Постановка конкретных целей и задач проекта – Представление решений руководству компании	От 1-2 мес.
3-й этап Внедрение решений		
2.3	– Разработка и реализация плана мероприятий, направленных на изменение или прекращение действий (бездействия), негативно влияющих на компанию –	От 1-3 мес.
3. Послепроектная стадия		
3.	– Отчет-заключение по итогам внедрения и рекомендации по дальнейшему улучшению деятельности.	Ежеквартально

Условия разработки:

- Предоставление полной информации по существующей проблеме в области деструктивного поведения персонала в организации;
- Обеспечение условий для проведения интервью с работниками: специально выделенное помещение, возможность пользования копировальной техникой, средствами связи;
- Координатор проекта со стороны Заказчика, который решает все организационные вопросы.

Выводы по главе 1:

В современных организациях присутствуют различные виды деструктивного поведения, наносящие им ущерб разной степени тяжести.

Все многообразие деструктивного поведения персонала может быть упорядочено при помощи различных классификаций, учитывающих те или иные его характеристики.

Составление общей классификации различных видов деструктивного поведения персонала позволяет полнее отразить их особенности, более детально и дифференцированно проанализировать их причины, что способствует повышению эффективности борьбы с деструктивным поведением персонала.

Представлены теоретические основы по вопросу консультирования, особое внимание уделено роли внешнего консультанта и моделям консультирования.

Теоретически разработан проект управленческого консультирования по снижению рисков от деструктивного поведения персонала в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» включает в себя следующие стадии:

- 1) предпроектная стадия;
- 2) проектная стадия: включающая в себя этапы: диагностика проекта, разработка решений, внедрение решений;
- 3) послепроектная стадия .

ГЛАВА 2. КОНСУЛЬТАЦИОННЫЙ ПРОЕКТ ПО СНИЖЕНИЮ РИСКОВ ОТ ДЕСТРУКТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ООО «ГАЗПРОМ ТРАНСГАЗ ЕКАТЕРИНБУРГ»

2.1 Анализ деятельности ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург»

ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» — 100-процентное дочернее Общество ПАО «Газпром». Осуществляет транспортировку и распределение природного газа на территории Свердловской, Челябинской, Оренбургской и Курганской областей.

Полное наименование: Общество с ограниченной ответственностью «Газпром трансгаз Екатеринбург».

Сокращенное наименование: ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург».

Юридический адрес: 62000, г. Екатеринбург, ул. Клары Цеткин, 14.

Телефон: (+7 343) 359-75-30

Факс: (+7 343) 359-70-41

Электронная почта: ural@ekaterinburg-tr.gazprom.ru

Коллектив организации состоит из 9413 человек.

Основные виды деятельности компании: транспортировка природного газа по магистральным газопроводам и газопроводам-отводам и бесперебойная поставка его потребителям; развитие и эксплуатация газотранспортных систем.

ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» считает социальную составляющую важным фактором развития компании. Участвуя в реализации проектов, направленных на возрождение духовных ценностей, поддержку образования, культуры, спорта, предприятие действует во благо работников Общества и населения регионов производственной ответственности.

ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» видит свою миссию в надежном, эффективном и сбалансированном обеспечении потребителей природным газом, другими видами энергоресурсов и продуктами их переработки.

Стратегия компании - это обеспечение бесперебойной поставки газа потребителям в запланированных объемах.

ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» возник на Урале в 1963 году. Для эксплуатации новой газовой магистрали 28 января 1964 года было создано Управление магистральных газопроводов (УМГ) «Бухара — Урал».

В 1974 году УМГ «Бухара — Урал» было переименовано в «Уралтрансгаз». В 1980-е годы по газопроводам «Игрим — Серов — Нижний Тагил» и «Уренгой — Челябинск» в регион пришел газ северных месторождений. 3 марта 2008 года ООО «Уралтрансгаз» переименовано в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург».

В ведении предприятия — более 8000 км магистральных газопроводов и газопроводов-отводов диаметром до 1420 мм, 18 компрессорных станций, оснащенных 131 газоперекачивающим агрегатом общей мощностью 1017 МВт, более 260 газораспределительных станций, 24 автомобильных газонаполнительных компрессорных станций.

Общество успешно развивает технологии по получению и использованию сжиженного природного газа. В 2004 году на автомобильной газонаполнительной компрессорной станции в г. Первоуральске Свердловской области построена установка по производству сжиженного природного газа производительностью 0,8 т/час. В 2010 году завершено строительство современного комплекса по производству сжиженного природного газа производительностью 3 т/час на газораспределительной станции № 4 в Екатеринбурге.

Деятельность организации нацелена на обеспечение надежной бесперебойной работы всего производственного комплекса. Предприятие

активно реализует инвестиционные программы и проекты по капитальному строительству, реконструкции, техническому перевооружению объектов газотранспортной системы.

Большое внимание уделяется организации научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок. В рамках участия в инновационных разработках ПАО «Газпром» работники предприятия прорабатывают технические решения по телемеханизации объектов магистральных газопроводов с использованием возобновляемых источников энергии и беспроводных технологий передачи данных и управления. Разрабатываются мероприятия по обеспечению защиты от коррозии всех объектов магистрального газопровода в зоне ответственности «Газпром трансгаз Екатеринбург», внедряются инновационные элементы в систему электрохимической защиты газопроводов.

В 2012 году в компании внедрена система экологического менеджмента в соответствии с требованиями стандарта ISO 14001:2004, о чем свидетельствует сертификат, выданный Ассоциацией по сертификации ООО «Русский Регистр», согласно которому на ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» распространяется управление системой экологического менеджмента.

Основные виды деятельности компании: транспортировка природного газа по магистральным газопроводам и газопроводам-отводам и бесперебойная поставка его потребителям ; развитие и эксплуатация газотранспортных систем. «Газпром трансгаз Екатеринбург» считает социальную составляющую важным фактором развития компании. Участвуя в реализации проектов, направленных на возрождение духовных ценностей, поддержку образования, культуры, спорта, предприятие действует во благо работников Общества и населения регионов производственной ответственности.

Общество с ограниченной ответственностью «Газпром трансгаз

Екатеринбург» создано в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации.

Общество в своей деятельности руководствуется Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью», другими законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, а также настоящим Уставом. Общество является корпоративной коммерческой организацией, уставный капитал которой разделен на доли. Общество имеет гражданские права и несет гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральными законами, если это не противоречит предмету и целям деятельности, определенным настоящим Уставом.

В составе ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» входят 27 филиалов. А так же 13 линейных производственных управлений магистральных газопроводов (ЛПУМГ). Коллектив предприятия насчитывает 9495 человек.

13 линейных производственных управлений магистральных газопроводов:

- Свердловская обл.- Малоистокское ЛПУМГ, Невьянское ЛПУМГ;
- Челябинская обл. – Челябинское ЛПУМГ, Красногорское ЛПУМГ, Карталинское ЛПУМГ, Магнитогорское ЛПУМГ;
- Курганская обл. – Далматовское ЛПУМГ, Шадринское ЛПУМГ.
- Оренбургская обл. - Домбаровское ЛПУМГ , Оренбургское ЛПУМГ,
- Медногорское ЛПУМГ , Бузулукское ЛПУМГ, Алексеевское ЛПУМГ.

Основные и вспомогательные филиалы Общества:

1. УАВР № 1;
2. УАВР № 2;
3. УАВР № 3;
4. УАВР № 4;
5. ИТЦ;
6. УМТСиК;

7. Управление связи;
8. УЭЗиС;
9. СКЗ;
10. УТТиСТ;
11. УООП;
12. УПЦ;
13. Управление «Уралавтогаз»;
14. УОВОФ.

На предприятии высоко ценятся профессионализм работников, их адаптивность, высокая степень обучаемости, нацеленность на достижение высоких результатов, стремление к инновациям, ответственность за качество своего труда.

Для привлечения квалифицированного персонала Общество проводит политику продвижения положительного имиджа, осуществляет отбор кандидатов с использованием единой базы данных соискателей, взаимодействует с профильными учебными заведениями. Существующая на предприятии система вознаграждения за высокие результаты труда также направлена на привлечение и удержание высококвалифицированного персонала, способного выполнять работу с минимальными затратами и максимальной эффективностью.

Повышение квалификации работников предприятия — составная часть системы непрерывного фирменного профессионального обучения. Профессиональное обучение работников является одним из долгосрочных приоритетных направлений кадровой политики Общества, цель которого — удовлетворение потребности Компании в квалифицированном персонале в соответствии с возрастающими требованиями производства.

Аттестация руководителей и специалистов и подготовка рабочего персонала по основным газотранспортным профессиям проводится в Учебно-производственном центре Общества, обладающего современной материально-технической базой.

Повышение квалификации и профессиональная переподготовка руководителей, молодых специалистов и служащих по профильным направлениям деятельности осуществляются в рамках Программы взаимодействия с государственными образовательными учреждениями высшего профессионального образования

Общество хранит в соответствии со сроками, установленными законодательством Российской Федерации, следующие документы:

1. договор об учреждении Общества, за исключением случая учреждения Общества одним лицом, решение об учреждении Общества, Устав Общества, а также внесенные в Устав Общества и зарегистрированные в установленном порядке изменения;
2. протокол (протоколы) собрания учредителей Общества, содержащий решение о создании Общества и об утверждении денежной оценки неденежных вкладов в уставный капитал Общества, а также иные решения, связанные с созданием Общества;
3. документ, подтверждающий государственную регистрацию Общества; документы, подтверждающие права Общества на имущество, находящееся на его балансе;
4. внутренние документы Общества; положения о филиалах, представительствах Общества; документы, связанные с эмиссией облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг Общества;
5. документы бухгалтерского учета; документы бухгалтерской отчетности;
6. протоколы общих собраний участников (решения Единственного участника), заседаний Ревизионной комиссии Общества; списки аффилированных лиц Общества;
7. заключения Ревизионной комиссии Общества, аудитора Общества, государственных и муниципальных органов финансового контроля.

Общество обеспечивает доступ к документам и предоставление их копий в порядке, установленном действующим законодательством Российской Федерации.

Анализ документов предприятия может свидетельствовать о эффективном осуществлении управленческой деятельности. На внутреннем портале для работников Общества размещены все необходимые документы (устав, положения, приказы, распоряжения). Данная организация придерживается закрытости к доступу документов. В открытом доступе для всех желающих (не работников Общества) есть возможность ознакомиться с Положением от 18 июля 2011 г. № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» (далее – Федеральный закон от 18 июля 2011 г. № 223-ФЗ), а так же с Кодексом корпоративной этики ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» на официальном сайте Общества. Организация полностью укомплектована кадрами на годы вперед, полностью выполняет правила Коллективного договора для работников Общества, участвует в реализации проектов, направленных на возрождение духовных ценностей, поддержку образования, культуры, спорта, предприятие действует во благо работников Общества и населения регионов производственной ответственности.

Сегодня для отдела кадров и трудовых отношений ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» остается актуальной задача выполнения мероприятий, предусмотренных Комплексной программой реализации Политики управления человеческими ресурсами ПАО «Газпром». В связи с этим кадровая политика общества сконцентрирована на четырех основных направлениях: организации и нормировании труда, повседневной работе с персоналом, его развитию, а также совершенствовании системы социальных льгот и гарантий.

Основные конкурентные преимущества ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург»:

- уникальная Единая система газоснабжения России;
- глубокая вертикальная интеграция Компании;
- многолетний опыт работы с зарубежными партнерами и репутация

надежного поставщика;

- портфель долгосрочных контрактов на поставку газа европейским потребителям;

- большой производственный, научно-исследовательский и проектный потенциал.

Наряду с этим можно выявить ряд актуальных проблем менеджмента организации, наиболее очевидной из которых является следующая: Отток квалифицированных кадров ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» в другие дочерние Общества ПАО «Газпром», это связано с наиболее выгодными условиями социальной политики будущих работников других Обществ. Ещё одной проблемой можно считать большие затраты на рекламу, спонсорство и поддержание имиджа, на сегодняшний день идет сокращение затрат на данную сферу. ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» имеет гибкую систему управления персоналом, ориентированная на работу предприятия в рыночных условиях.

2.2 Методика исследования деструктивного поведения персонала в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург»

Теоретические выводы настоящей работы об основных детерминантах деструктивного поведения персонала основываются на результатах анализа вторичных исследований деструктивного поведения персонала, а также эмпирического исследования, проведенного автором в период с 19.02.2018 г. по 16.03.2018 г. Исследования деструктивного поведения персонала, - у нас в стране почти не проводились.

С целью выяснения значимости причин деструктивного поведения персонала на уровне внутренней среды предприятия и на уровне личности работника, было проведено исследование в форме анкетирования 200 работников ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург», представляющих различные профессиональные сферы деятельности.

Исследование «Снижение рисков от деструктивного поведения персонала» проводилось по структурированной анкете (приложение 1), которая рассылалась респондентам по корпоративной электронной почте для заполнения в течение двухнедельного срока.

Анкета для проведения опроса была составлена автором на основе теоретической части исследования, в частности, разработанной автором механизма деструктивного поведения персонала. В нее вошли 8 вопросов, касающиеся понятия исследуемого феномена, а также 4 вопроса паспорттики. Общее количество вопросов – 12 (приложение 1). Формулировка вопросов была максимально упрощена с целью обеспечения их адекватного понимания респондентами, которые не знакомы с основными категориями концепции деструктивного поведения, хотя в своей

практической деятельности регулярно сталкиваются с данной проблематикой. Благодаря использованию полученных данных удалось проанализировать наиболее сложные аспекты исследуемой проблемы, обосновать выводы и составить практические рекомендации по снижению рисков от данного феномена.

Цель анкетирования – выявить позицию работников относительно степени влияния выделенных теоретически групп причин на существование в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» деструктивного поведения персонала.

Для решения этой цели были поставлены следующие задачи, определяющие:

- отношение респондентов к деструктивному поведению персонала и к его различным видам (саботаж, мошенничество, воровство на рабочем месте, абсентеизм и др.);
- наиболее опасные для предприятия виды деструктивного поведения персонала;
- степень обусловленности деструктивного поведения характеристиками внутренней среды предприятия, содержащимися в подсистемах организации труда; вознаграждений, льгот и управления карьерой; контроля за деятельностью работников, оценки персонала и наказания правонарушителей организационного порядка; организационной культуры; групповых коммуникаций;
- степень влияния причин деструктивного поведения внутренней среды предприятия и личностных причин деструктивного поведения персонала.

200 респондентов приняли участие в анкетировании. Тип выборки – случайная выборка. Ее структура представлена в Таблице 4.

Таблица 4. Структура выборки исследования

Численный состав	200 респондентов	
Половой состав	Мужчины	33%
	Женщины	67%
Возрастной состав	20-24 лет	18%
	25-29 лет	31%
	30-34 года	5%
	35-39 лет	15%
	40-44 года	13%
	45-49 лет	5%
	50-54 года	10%
	55 лет и старше	3%
Должностной состав	Руководители, главные специалисты	12%
	специалисты	53%
	рабочие	35%
Образование	среднее	27%
	высшее	73%

Проведение исследования проблемы деструктивного поведения персонала в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» связано с рядом трудностей, которые значительно осложняли его осуществление. Определенные риски на проведение анкетирования наложил деликатность темы, респонденты отвечали на вопросы с долей осторожности, так как боялись предстать в невыгодном свете. Кроме того, до сих пор не существует отработанного эмпирического инструментария, необходимого для сбора данных и последующего анализа деструктивного поведения персонала.

Несмотря на сложности, связанные с изучением деструктивности, полученные результаты представляют определенный интерес для выявления причин воспроизводства деструктивного, их конфигурации, а также степени выраженности в современных российских организациях. Они также дают возможность рассмотреть проблему деструктивного поведения персонала с организационно-управленческой точки зрения, позволяющей разработать

комплексный консультационный проект и рекомендации по снижению рисков этого негативного феномена.

В ходе анкетирования респондентам было предложено оценить степень влияния сгруппированных характеристик внутренней среды организации и личностных качеств работника на существование в организации деструктивного поведения персонала.

На первом этапе респондентам были последовательно заданы вопросы о значимости всех, выделенных теоретически и отраженных в разработанных автором блоках механизма, причин деструктивного поведения, являющихся характеристиками внутренней среды организации.

На рисунке 2 отражены результаты, касающиеся выявления степени влияния характеристик подсистемы организации труда на существование деструктивного поведения на предприятии.



Рис. 2. Влияние характеристик подсистемы организации труда на деструктивное поведение персонала

52,5% респондентов считают нечетко сформулированные или неизвестные работникам цели, задачи и требования предприятия, то есть

ситуацию, когда работники точно не знают, каких результатов им нужно достичь, наиболее сильно влияющей на существование деструктивного поведения. Также эта ситуация может обернуться для работников состоянием фрустрации, имеющую своим следствием абсентеизм.

Показательным стало наличие таких самостоятельных ответов как «отсутствие ощущения причастности к чему-то важному, существенному, творческой составляющей»; «отсутствие проверки на психологическое соответствие рабочему месту при приеме на работу». Эти ответы показывают высокий уровень сознательности опрашиваемых работников, воспринимающих трудовую деятельность как потребность личности, а также заинтересованность в предоставлении объективных данных для проводимого исследования.

В подсистеме вознаграждений, льгот и управления карьерой наибольшее влияние на существование деструктивного поведения персонала, по мнению респондентов, имеет несправедливость оплаты труда – 87,5% (рисунок 3). 77,5% опрошенных отметили слишком низкое вознаграждение труда.

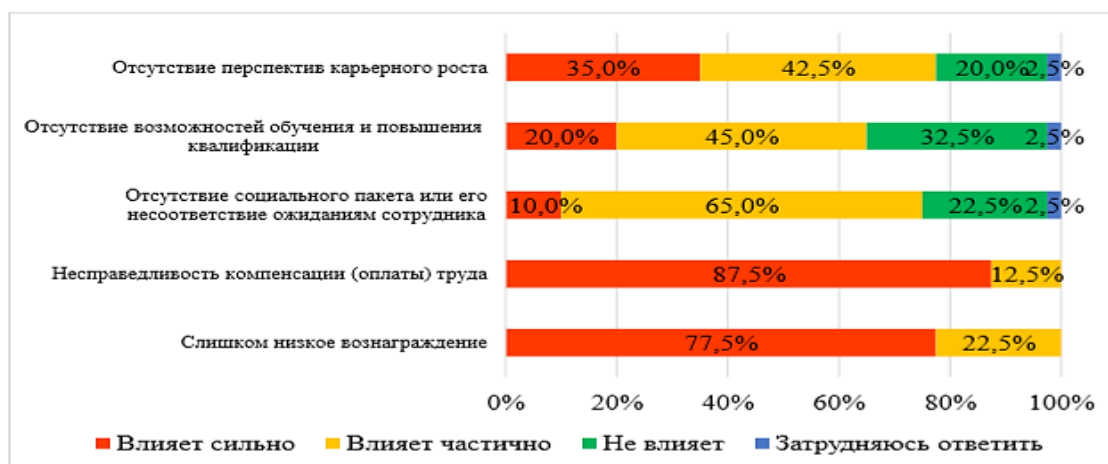


Рис. 3. Влияние характеристик подсистемы вознаграждений, льгот и управления карьерой на деструктивное поведение персонала

В результате опроса была обнаружена корреляция между возрастом респондентов и отмечаемой ими степенью влияния отсутствия перспектив

карьерного роста на организационное поведение. Более молодая группа опрошиваемых выделяла эту характеристику как причину деструктивного поведения чаще, чем группа более зрелых респондентов.

Среди характеристик подсистемы контроля за деятельностью работников, оценки персонала и наказания нарушителей организационного порядка наиболее значимой, по мнению опрошиваемых, оказалась ситуация, при которой контроль со стороны руководства за деятельностью работников слаб или отсутствует. Влияние этой причины на существование деструктивного поведения персонала отметили 64,1% опрошенных. На втором месте по значимости среди характеристик данной подсистемы оказалась ситуация, при которой факты деструктивного поведения персонала остаются безнаказанными, либо наказание оказывается чрезмерно мягким. Ее влияние отметили 51,3% респондентов (рисунок 4)



Рис. 4. Влияние характеристик подсистемы контроля за деятельностью работников, оценки персонала и наказания нарушителей организационного порядка на деструктивное поведение персонала

Таким образом, при разработке консультационного проекта по снижению рисков от деструктивного поведения персонала, необходимо уделить также особое влияние выстраиванию оптимальной системы контроля за деятельностью работников.

Мнение респондентов относительно степени влияния характеристик данных подсистем на существование деструктивного поведения персонала в организации отражено на рисунке 5.



Рис. 5. Влияние характеристик подсистем групповых коммуникаций и организационной культуры на деструктивное поведение персонала

Среди причин деструктивного поведения, содержащихся в данных подсистемах, наибольшую значимость, по мнению респондентов, имеет такая характеристика, как нездоровый психологический климат в коллективе (53,8%). Показательно, что вторым по популярности среди причин этой подгруппы стал фактор безнравственного, несправедливого поведения руководителя по отношению к подчиненным (51,3%).

Для всестороннего анализа деструктивного поведения персонала и выработки практических рекомендаций по снижению рисков, помимо исследования причин деструктивного поведения, являющихся характеристиками различных подсистем внутренней среды организации, необходимо также рассмотреть причины деструктивного поведения, связанные с личностными характеристиками работников.

В соответствии с этими причинами респондентам был задан вопрос о степени влияния различных личностных характеристик работников на

деструктивное поведение персонала. На рисунке 6 показано, как распределились ответы на этот вопрос.



Рис. 6. Влияние личностных характеристик работников на деструктивное поведение

Наибольшее влияние, по мнению респондентов, на существование деструктивного поведения, оказывают такие личностные качества работника, как:

- 1) низкий нравственный уровень, отсутствие устойчивых этических ценностей, беспринципность;
- 2) предрасположенность к деструктивному поведению на основе «удачного» прошлого опыта.

Эти ответы набрали соответственно по 43,6% и 38,5%. Представляют интерес самостоятельные ответы респондентов по данной группе факторов. Так, в качестве личностных свойств работников, определяющих деструктивное поведение персонала, назывались «скука на рабочем месте», «активное деструктивное внутреннее начало» – побуждение своих коллег к

деструктивному поведению, например, «Давайте всем коллективом не пойдем на организационное собрание».

Получение более полной информации о деструктивном поведении для разработки и апробации консультационного проекта по снижению от рисков предполагает также анализ конкретных форм деструктивного поведения персонала. Поэтому в ходе анкетирования работникам было предложено определить, какие из следующих форм деструктивного поведения персонала являются более опасными для предприятий. (См. приложение 1, вопрос 7)

Респонденты проранжировали вышеназванные формы деструктивного поведения персонала по шкале от 0 (наименее опасная форма) до 9 (максимально опасная форма). На рисунке 7 представлена диаграмма, отражающая полученные результаты.

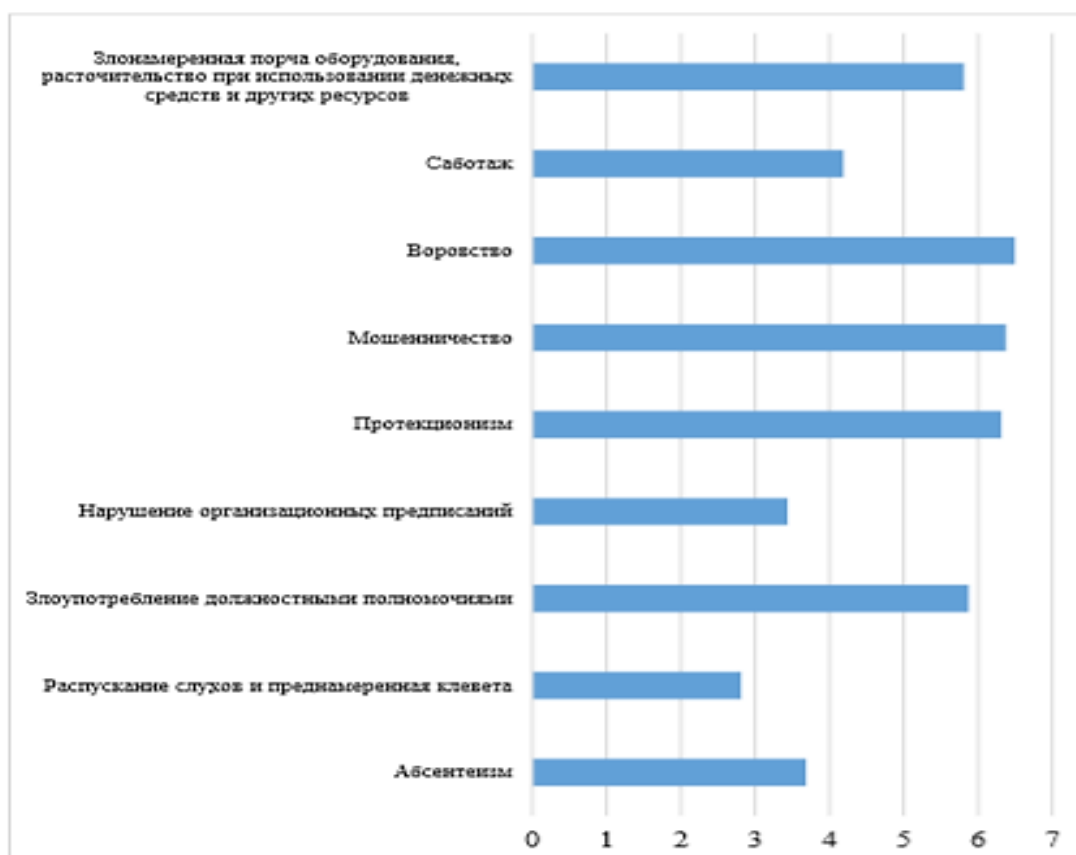


Рис. 7. Степень опасности различных форм деструктивного поведения персонала ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург»

Полученные данные показывают, что выделенные формы деструктивного поведения персонала, по мнению респондентов, действительно обладают значительным разрушительным потенциалом. В большей или меньшей степени все они опасны для предприятия и мешают ее нормальному функционированию.

Ожидается, что такие формы деструктивного поведения персонала, как воровство и мошенничество, являющиеся уголовно наказуемыми правонарушениями, получили высокие баллы – 6,5 и 6,4 балла соответственно. Незначительно меньшие баллы получили злоупотребление должностными полномочиями, а также злонамеренная порча оборудования, расточительство при использовании денежных средств и других ресурсов – по 5,9 и 5,8 баллов. Злоупотребление должностными полномочиями, так же, как воровство и мошенничество, подлежит уголовному наказанию.

В частности, и поэтому их негативный потенциал высоко оценивается работниками. Что касается злонамеренной порчи оборудования, то объективная опасность для организаций этой формы деструктивного поведения персонала также подтвердилась в ходе исследования.

Особый интерес представляет тот факт, что такая форма деструктивного поведения, как протекционизм, о котором не принято много говорить в коммерческой среде, получила 6,3 балла по шкале опасности для предприятий. Это говорит о том, что анонимность исследования позволила респондентам быть откровенными и объективными, отметить ту реальную опасность, которую представляет распространение протекционизма в организации. Можно предположить, что такая высокая оценка опасности протекционизма для работы организаций связана с широкой распространенностью этого типа организационного поведения. Учитывая большую распространенность деструктивного поведения персонала в организации, было важно выяснить отношение к данному феномену самих респондентов. Выявление соответствующих установок индивидов позволяет

судить, с чем мы имеем дело: случайным явлением или социальной нормой и какие меры необходимо разрабатывать для снижения рисков от деструктивного поведения персонала.

Отношение респондентов к деструктивному поведению персонала представлено на рис.8.



Рис. 8. Отношение респондентов к деструктивному поведению персонала

71% опрошенных считает, что деструктивное поведение – одно из важнейших проблем управления, решение которой позволит повысить эффективность деятельности организации. И лишь 24% респондентов воспринимают деструктивное поведение как неизбежное следствие конфликта интересов работников и организации. Таким образом, можно констатировать адекватность восприятия респондентами остроты проблемы деструктивного организационного поведения и осознание реальной опасности, которую эта проблема с собой несет. Наряду с этим можно выявить достаточно высокий уровень сознательности и гражданской ответственности большинства работников, который обуславливает желание бороться с деструктивностью в организационной системе.

В заключение опроса респондентам предлагалось оценить, какие меры по снижению рисков от деструктивного поведения являются наиболее эффективными. Им необходимо было проранжировать меры по степени

эффективности от 0 – наименее эффективные до 9 – максимально эффективные (рисунок 9).

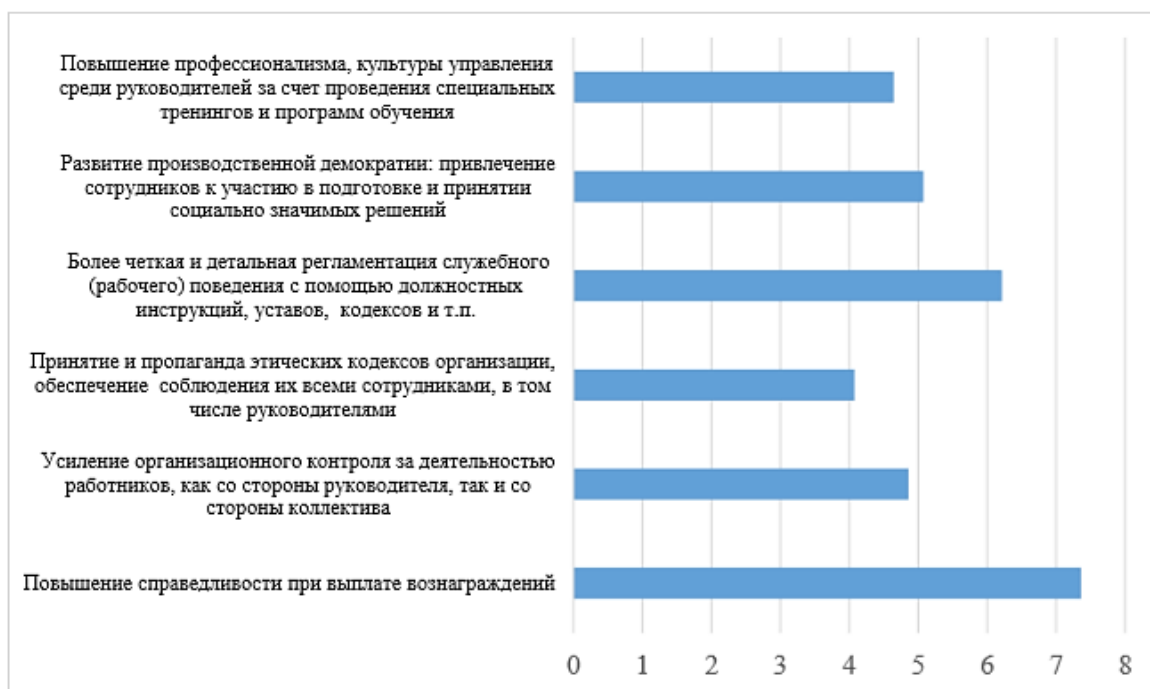


Рис. 9. Меры по снижению рисков от деструктивного поведения персонала

Максимальный балл получила мера по повышению справедливости при выплате вознаграждений (7,4 балла). На второе место респонденты поместили меры по обеспечению более четкой и детальной регламентации служебного (рабочего) поведения с помощью должностных инструкций, уставов, кодексов и т.п. (6,2 балла). Полученные результаты коррелируют с данными по влиянию различных групп причин на существование деструктивного поведения в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург».

Примечательно также, что среди самостоятельно предложенных мер по снижению рисков от деструктивного поведения, респондентами было предложено: «применять психологические тесты при приеме на работу», «качественно подбирать персонал, чтобы он соответствовал занимаемой должности и предлагаемому функционалу». Это говорит о высоком уровне самосознания носителей инициативных ответов, поскольку они осознают,

насколько важно, чтобы работа соответствовала человеку и приносила ему удовольствие и удовлетворение.

На основании проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

Наиболее важными причинами воспроизводства деструктивной модели поведения персонала, по мнению респондентов, являются несправедливая оплата труда, а также неэффективная система контроля за деятельностью работников.

На уровне внутренней среды организации как социальной подсистемы причины деструктивного поведения персонала обусловлены конфликтом интересов работников и организации. Они содержатся в подсистемах организации труда; контроля за деятельностью работников, оценки персонала и наказания нарушителей организационного порядка; вознаграждений, льгот и управления карьерой; организационной культуры; групповых коммуникаций.

Для снижения рисков от деструктивного поведения персонала необходимо учитывать личностные качества работников, определяющие их восприимчивость к деструктивному поведению в организации. Это должно найти свое выражение в системе маркетинга и отбора персонала.

Основным способом снижения рисков от деструктивного поведения, по мнению респондентов, является повышение справедливости при выплате вознаграждений за труд, а также обеспечение более четкой и детальной регламентации служебного (рабочего) поведения с помощью должностных инструкций, уставов, кодексов и т.п.

Результаты проведенного исследования легли в основу разработки консультационного проекта по снижению рисков от деструктивного поведения персонала в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург»

2.3 Разработка и апробация консультационного проекта по снижению рисков от деструктивного поведения персонала в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург»

Основываясь на материалах параграфа 1.3 разработаем проект управленческого консультирования по снижению рисков от деструктивного поведения персонала в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург».

I. Предпроектная стадия

В данной стадии очень важно установление контакта консультанта с руководителем и отделом кадров организации, так как только при установлении доверительных отношений консультанта и клиента, можно достичь хороших результатов при консультировании данного образовательного учреждения. В нашей работе рассматривается внутренний консультант, что говорит о том, что первоначальный контакт уже был установлен, остается только убедить руководство в необходимости консультирования по снижению рисков от деструктивного поведения персонала в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург».

Для оптимизации расходов ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» может обратиться к собственным ресурсам и отправить на повышение квалификации одного из своих сотрудников. Один из вариантов – получение степени магистра по направлению «Управленческое консультирование» (стоимость всего периода обучения составляет около 100 000 рублей). Обучение по программе длится два года и три месяца. Если организация заинтересована в более сжатые сроки обучения, то может отправить сотрудника на переподготовку по направлению «Менеджмент» «Управленческое консультирование» длящуюся один год (стоимость около

240 000 рублей). В результате организация получит специалиста, способного решить стоящие перед организацией проблемы.

1) Постановка конкретной цели и задач проекта

Цель проекта: снижение рисков от деструктивного поведения персонала в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург»

Задачи проекта:

- Определить риски от деструктивного поведения персоналом, существенным образом влияющие на успешность деятельности и развитие организации.

- Разработать и внедрить систему мероприятий, предотвращающих, снижающих или устраняющих воздействие рисков от деструктивного поведения персонала, которые отрицательно влияют на развитие и эффективность организации.

2) Консультирование руководства компании и членов рабочей группы по содержанию работ.

- Оказывает методологическую помощь Клиенту в виде консультаций и технологических документов;

- Разрабатывает очередность работ в виде общего плана графика совместно с представителями Клиента;

- Обеспечивает информирование руководящего состава организации о состоянии дел;

- Обеспечивает своевременность запланированных работ.

II. Проектная стадия

Цель данной стадии – детально и глубоко изучить проблему, стоящую перед организацией, выявить факторы и силы, влияющие на нее и подготовить всю необходимую информацию для принятия решения о том, как организовать работу по решению проблемы.

Диагностика проекта

При оценке организации были использованы следующие методы:

1) Исследование «Снижение рисков от деструктивного поведения персонала» проводилось по структурированной анкете.

Цель анкетирования – выявить мнение работников относительно степени влияния выделенных теоретически групп причин на существование в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» деструктивного поведения персонала.

Для решения этой цели были поставлены следующие задачи, определяющие:

- отношение респондентов к деструктивному поведению персонала и к его различным видам (саботаж, мошенничество, воровство на рабочем месте, абсентеизм и др.);
- наиболее опасные для предприятия виды деструктивного поведения персонала;
- степень обусловленности деструктивного поведения характеристиками внутренней среды предприятия, содержащимися в подсистемах организации труда; вознаграждений, льгот и управления карьерой; контроля за деятельностью работников, оценки персонала и наказания правонарушителей организационного порядка; организационной культуры; групповых коммуникаций;
- степень влияния причин деструктивного поведения внутренней среды предприятия и личностных причин деструктивного поведения персонала.

На основании проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

Наиболее важными причинами воспроизводства деструктивной модели поведения персонала, по мнению респондентов, являются несправедливая оплата труда, а также неэффективная система контроля за деятельностью работников.

На уровне внутренней среды организации как социальной подсистемы причины деструктивного поведения персонала обусловлены конфликтом интересов работников и организации. Они содержатся в подсистемах организации труда; контроля за деятельностью работников, оценки персонала

и наказания нарушителей организационного порядка; вознаграждений, льгот и управления карьерой; организационной культуры; групповых коммуникаций

Для снижения рисков от деструктивного поведения персонала необходимо учитывать личностные качества работников, определяющие их восприимчивость к деструктивному поведению в организации. Это должно найти свое выражение в системе маркетинга и отбора персонала.

Основным способом снижения рисков от деструктивного поведения, по мнению респондентов, является повышение справедливости при выплате вознаграждений за труд, а также обеспечение более четкой и детальной регламентации служебного (рабочего) поведения с помощью должностных инструкций, уставов, кодексов и т.п.

2) Разработка механизма деструктивного поведения персонала.

Сложность и негативный потенциал феномена деструктивного поведения персонала обуславливают необходимость в понимании, предсказании и контроле данного явления, которые могут быть осуществлены только на основании построения механизма воспроизводства этого явления (Приложение 2).

Разработанный нами общий механизм воспроизводства деструктивного поведения персонала отражает детерминации поведения работника под влиянием единства факторов внешней среды и его личностных характеристик, представлен на рисунке 10.



Рис. 10. Механизм деструктивного поведения персонала

Первый блок механизма представляет собой перечень характеристик четырех ключевых сфер общественной жизни: политико-правовой, экономической, социальной и духовной, которые содержат предпосылки деструктивного поведения на уровне внешней среды организации. Характеристики внешней среды организации оказывают непосредственное влияние на две системы – саму организацию и личность работника.

Второй блок представленного механизма содержит, ключевые характеристики организационных подсистем, которые являются причинами деструктивного поведения на уровне внутренней среды организации.

В третьем блоке выделены личностные качества работника, которые при взаимодействии с факторами внешней и внутренней среды организации детерминируют его поведение. Внутренняя целевая детерминация субъекта, направленная на трудовую деятельность и организационное поведение,

представляет собой специфические индивидуальные и преобразованные внешние детерминанты.

Четвертый блок разработанного механизма – это существующий в организации конфликт интересов, который лежит в основе деструктивного поведения. Как было отмечено ранее, конфликт интересов в социально-трудовых отношениях в общем виде обуславливается объективным противоречием интересов и его осознанием, соперничеством, противостоянием, дисбалансом мотивационных и ценностных ориентаций работника и руководства организации.

Степень остроты этого конфликта оказывает прямое влияние на пятый блок представленного механизма. Находясь в ситуации конфликта интересов, работник осуществляет лично значимый анализ рабочей ситуации на предмет выявления различных возможностей по удовлетворению своих интересов. На этой стадии он оценивает такие параметры организации, как:

- наличие «серых зон», то есть не регламентированного организационными и правовыми нормами пространства для реализации деструктивного поведения;
- размер антистимулов, то есть негативных последствий при выявлении руководством фактов деструктивного поведения;
- вероятность получения антистимулов при выявлении руководством фактов деструктивного поведения;
- размер выгод, которые работник получит от реализации деструктивного поведения.

По окончании анализа рабочей ситуации, работник переходит к процессу оценки официальных, конструктивных и деструктивных для организации моделей для удовлетворения своих интересов. Этот процесс отражен в шестом блоке механизма деструктивного поведения. По окончании данной стадии, работник находится в ситуации борьбы мотивов (седьмой блок), на него одновременно влияют и конструктивные, и деструктивные факторы. Далее, работник переходит к выбору стратегии

поведения, позволяющей в большей степени и легче реализовать личные интересы. Эта стратегия предполагает выбор типов поведения: деструктивного для организации, или конструктивного. Данный процесс отражен в восьмом блоке. Прежде чем окончательно выбрать стратегию поведения, работник может, например, несколько раз проанализировать рабочую ситуацию, находясь под влиянием борьбы мотивов. По итогу прохождения всех стадий, работник реализует один из двух типов поведения – деструктивное или конструктивное (девятый блок).

Таким образом, весь механизм деструктивного поведения персонала вырастает из опосредствования организационных условий характеристиками личности работника, особенности которых в свою очередь во многом обусловлены внешней средой организации.

На основе всего вышеизложенного, сделаем некоторые выводы.

- 1) Общая модель деструктивного поведения отражает важнейшие предпосылки и причины деструктивного поведения и их взаимодействие, а также общую логику процесса деструктивного поведения. Данное взаимодействие носит характер челночного процесса, в нем отсутствует прямая однозначная линейная направленность.
- 2) Разработка данного механизма позволяет глубже проанализировать, понять и учесть в управлении механизм детерминации деструктивного поведения персонала.
- 3) **SWOT-анализ.** Для причин возникновения деструктивного поведения персонала, моментом является анализ внутренней среды, целью которого становится определение возможностей, на которые оно может опираться в своей деятельности, а также выявление и устранение недоработок. «Наиболее известным и распространенным методом анализа внутренней среды является SWOT-анализ» [13].

В ходе SWOT-анализа ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» были получены следующие результаты, представленные в таблице 5.

Таблица 5. SWOT- анализ ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург»

Strengths – сильные стороны	Weaknesses - слабые стороны
1. Благоприятный имидж на российском и международном рынке; 3.Налаженные и своевременные поставки газа; 4.Высокая квалификация работников; 5. Хорошее оснащение оборудованием; 6.Монополистическое положение позволяет определять правила игры для остальных участников рынка. 7. Наличие системы социальной защиты работников Общества	1.Высокая степень государственного контроля и ориентация менеджмента на решение государственных задач. 2.Низкий уровень эффективности и контроля над затратами 3. Устаревшая система оценки результатов труда персонала 4. Наличие вакантных должностей
Opportunities – возможности	Threats - угрозы
1. Увеличения количества потенциальных клиентов за счет внедрения новых услуг 2. Увеличение доли рынка 3. Рост регулируемых цен на газ позитивным образом отразится на доходах компании. 4. Улучшение навыков административного персонала 5. Улучшение рекламной компании	1.Увеличение доли рынка основных конкурентов 2.Ухудшение конъюнктуры на мировом рынке. 3.Снижение объемов потребления газа 4. Спад спроса из-за развития нетрадиционных источников энергии 5. Слабые позиции в области кадровой политики по сравнению с конкурентами

4) **PEST-анализ** - это маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, которые влияют на деятельность организации.

Достоинства PEST-анализа:

- обеспечение целостной картины внешнего окружения;
- детальный анализ внешней среды;
- стимулирование руководителя к действию и учету внешних факторов.

[10]

Для формирования полноценного сравнения достоинств и недостатков представленных видов анализов. PEST-анализ представлен ниже в таблице 6.

Таблица 6. PEST-анализ ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург»

Политические факторы	Экономические факторы
- изменение законодательства в области налогообложения и лицензирования; - государственный контроль за деятельностью бизнеса	- уровень инфляции; - покупательная способность; - колебания курса доллара и евро
Социальные факторы	Технологические факторы
-общественные ценности; - демографические факторы; - уровень индивидуального дохода;	- нововведения, - инновации в области добычи и переработки полезных ископаемых

- расширение спектра услуг и производства	- достижения в области добычи полезных ископаемых и их переработки
---	--

На основании данных, представленных в таблицах выше, а также при проведенном анализе положительных и отрицательных сторон двух видов анализа, можно сделать вывод, что SWOT-анализ представляет собой хороший инструмент для проведения предварительного анализа при составлении стратегических и маркетинговых планов. Конечно, PEST-анализ также является информативным, однако предпосылки (социальные, экономические и тд.) не дают столь полной и развернутой картины, касаясь формирования устойчивой и результативной стратегии развития организации.

2. Разработка решений

После того как осуществлена диагностика, проект вступает в свою основную фазу, во время которой консультант разрабатывает, оценивает и представляют клиенту возможные решения проблем

При анализе причин деструктивного поведения персонала, было выяснено, что существование данного негативного феномена в организации является результатом взаимодействия трех уровней: внешней среды организации, ее внутренней среды, а также личности работника. Исходя из логики взаимодействия общества, организаций и работников, а также основываясь на разработанной автором механизма деструктивного поведения персонала, можно предложить общие рекомендации по снижению рисков от деструктивного поведения персонала, представим их в таблице 7.

Таблица 7. Рекомендации по снижению рисков от деструктивного поведения персонала ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург»

Уровень	Подсистема	Рекомендации
Внешняя среда ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург»	-	<ul style="list-style-type: none"> — проверить и в случае необходимости переориентировать существующие юридические, социальные и политические нормы и соответствующие институты на уменьшение конфликтности интересов организаций и работников; — сформировать эффективный контроль за исполнением работодателями норм трудового законодательства.
Внутренняя среда ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург»	Подсистема организации труда	<ul style="list-style-type: none"> — совершенствование организации труда с помощью уточнения и четкого определения трудовых функций работников; — оптимизация бизнес-процессов, разграничение ответственности различных подразделений Общества; — повышение разнообразия труда, введение дополнительной ответственности для работников; — постоянное обновление спец. техники и технологий труда.
	Подсистема контроля за деятельностью работников, оценки персонала и наказания нарушителей организационного порядка	<ul style="list-style-type: none"> — усовершенствование документов, регламентирующих организационное поведение и регулирующих трудовые отношения — внедрение санкций за различные формы проявления деструктивного поведения персонала.
	Подсистема вознаграждений, льгот и управления карьерой	<ul style="list-style-type: none"> — прямая связь оценки результативности деятельности и карьерного роста; — обеспечение разделяемой всеми работниками справедливости уровней окладов, их строгое соответствие кругу выполняемых обязанностей — соблюдение сопоставимости уровней окладов различных профессиональных сфер.
	Подсистема организационной культуры	<ul style="list-style-type: none"> — формирование путем формальных средств и неформальных каналов конструктивной организационной культуры — формирование среди работников чувства приверженности предприятия и вовлеченности в ее дела.
Личные качества работников	-	- качественный отбор персонала

Внедрение решений

За осуществление предложений отвечает заказчик. Именно он, а не консультант принимает управленческие решения и следит за тем, чтобы они были реализованы на практике. Планирование мероприятий по внедрению является важным. Нельзя ожидать от людей активного участия, если не определены их роли.

Соисполнители проекта:

- Заказчик - Заместитель генерального директора по управлению персоналом ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» (отвечает за окончательное принятие решений и за бюджет);
- Начальник отдела кадров и трудовых отношений (согласование внедрения решений);
- Ведущий инженер по подготовке кадров (отвечает за разработку кадровой политики, симулирования и мотивации персонала и систему должностных инструкций).

На основании анализа деструктивного поведения персонала ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург», на уровне внутренней среды организации и личностных качеств работников, предложим следующие мероприятия:

Совершенствование кадровой политики организации:

- адекватный выбор специальных (фирменных) методов работы с персоналом;
- улучшение психологического климата и увеличение слаженности работы в коллективе;
- снижение временных и материальных затрат при увольнении и найме сотрудников, а также связанных с адаптацией нового сотрудника;
- помощь руководителю в принятии решения при приеме нового работника;

- существование комплекса адекватных методов планирования человеческих ресурсов и подбора персонала с помощью четкой системы критериев;
- четкое осознание связи между планированием человеческих ресурсов и эффективностью организации.

Наиболее важными причинами воспроизводства деструктивной модели поведения персонала, по мнению работников ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург», являются несправедливая оплата труда, а также неэффективная система контроля за деятельностью работников. Построение системы симулирования и мотивации персонала, сократит риски феномена деструктивного поведения, путем:

- исследование материальных и нематериальных факторов, влияющих на заинтересованность работников в содержании, формах, результатах работы;
- создание инструментов стимулирования (направленных прежде всего на увеличение производительности и качества выполнения работниками текущей повседневной работы);
- создание инструментов мотивации (направленных на задействование творческого потенциала сотрудников, освоение ими новых функций, выдвижение новых идей);
- разработку и реорганизацию системы оплаты труда и системы ее периодического пересмотра.

Результаты:

- гибкая и адекватная система оплаты труда, отвечающая требованиям справедливости и учитывающая реальные результаты деятельности сотрудников, требования новой технологии, мотивирующая на высокую производительность;
- стабилизация кадрового состава, основанная на высокой удовлетворенности (причем не только материальной) сотрудников

результатами своего труда, возможности раскрытия их творческого потенциала внутри организации;

- повышение «запаса прочности» организации, особенно важного в момент организационных кризисов;
- увеличение «банка идей» организации за счет повышения творческого потенциала сотрудников;
- уменьшение количества конфликтных ситуаций, улучшение психологического климата, корпоративной культуры за счет осознания сотрудниками справедливости вознаграждения за их труд.

Основным способом снижения рисков от деструктивного поведения, по мнению работников, является обеспечение более четкой и детальной регламентации служебного (рабочего) поведения с помощью должностных инструкций, уставов, кодексов и т.п. Внедрение системы должностных инструкций позволит:

- наладить четкий механизм взаимодействия подразделений;
- создать у каждого сотрудника организации точное представление не только о его должностных обязанностях, но и методах их выполнения, что позволит экономить время на их выполнение;
- благодаря точному и детальному описанию каждой процедуры снизить субъективность трактовки сотрудником своих обязанностей и тем самым объективизировать весь процесс организационной деятельности;
- снизить вероятность возникновения деструктивного поведения и ситуаций благодаря точному выполнению должностных инструкций;
- адекватно и эффективно реагировать на возникающие нештатные ситуации благодаря механизму адаптации, являющемуся неотъемлемой частью спроектированной системы управления.

III. Послепроектная стадия

Каждый проект должен быть доведен до конца, когда цель достигнута и помощь консультанта больше не нужна. В этой связи следует уделить особое внимание послепроектной стадии.

Отчет-заключение по итогам внедрения и рекомендации по дальнейшему улучшению деятельности.

Выявление комплекса предпосылок и причин деструктивного поведения персонала позволяет сделать целый ряд рекомендаций по снижению рисков от деструктивного поведения. Наиболее общей рекомендацией, вытекающей из результатов диссертационного исследования, является устранение или нейтрализация (полная или хотя бы частичная) выявленных в нем всех основных причин деструктивного поведения персонала.

Как уже частично отмечалось, предложенные выше рекомендации носят общий характер и далеко не исчерпывают их перечня. Это связано с тем, что факторов, влияющих на интересы, ценности и мотивацию в целом работника чрезвычайно много. Каждая группа причин деструктивного поведения может и должна быть объектом самостоятельного исследования, учитывающего не только теорию мотивации, но и особенности самих организаций и организационных ситуаций.

Эффективная борьба с деструктивным поведением персонала возможно только на основе системного подхода, учитывающего причины воспроизводства данного негативного явления, их взаимосвязи и взаимовлияние. При этом при внедрении предложенных рекомендаций в организации представляется необходимым уделить особое внимание реализации тех из них, которые связаны с подсистемами оплаты труда, а также контроля за деятельностью работников, поскольку негативные характеристики именно этих подсистем оказывают наиболее сильное деструктивное воздействие на организационное поведение персонала.

Выводы по главе 2:

ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» — 100-процентное дочернее Общество ПАО «Газпром». Осуществляет транспортировку и распределение природного газа на территории Свердловской, Челябинской, Оренбургской и Курганской областей.

Юридический адрес: 62000, г. Екатеринбург, ул. Клары Цеткин, 14.

Разработана и апробирована анкета: «Снижение рисков от деструктивного поведения персонала» для обоснования актуальности консультационной услуги по снижению рисков от деструктивного поведения персонала.

Разработан проект консультирования по снижению рисков от деструктивного поведения персонала в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» включает в себя: диагностика; разработка проекта; внедрение; анализ и оценка результатов.

Особое внимание уделено методам, приёмам и формам работы по снижению рисков от деструктивного поведения, предлагаемым клиенту.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итог выполненной нами работы по созданию консультационного проекта по снижению рисков от деструктивного поведения персонала в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург», первоначально отметим, что актуальность темы выпускной квалификационной работы подтверждается тем фактом, что в связи со спецификой работы, в настоящее время нет общего алгоритма консультирования организаций в области деструктивного поведения персонала.

На основе проведенного анализа можно сделать вывод, что деструктивное поведение персонала представляет собой результат взаимодействия личностных качеств работника и факторов внутренней и внешней среды организации, обуславливающих деятельность или бездействие работников, которые наносят ущерб организации. Результатом деструктивного поведения становится смещение ориентации деятельности работников с целей организации на личные цели, не совместимые с целями организации.

В процессе работы над темой выпускной квалификационной работы мы определили и выполнили задачи, которые привели нас к достижению цели работы, т.е. к созданию консультационного проекта по снижению рисков от деструктивного поведения персонала в организации.

В результате анализа, были сделаны следующие выводы:

1. Проанализирован теоретический анализ к изучению деструктивного поведения персонала: понятие, сущность, формы и риски деструктивного поведения персонала. Нами были, проанализированы работы таких авторов,

как: К. Берри, Н.Ю. Богданова, В. Бойкова, Ш. Вьеман, Е.В. Змановская, В. Кудрявцева, М.Е. Позднякова, Р. Рывкина, П. Сакета, В.А. Спивак, В.И. Герчиков, А.П. Егоршин, А.Я. Кибанов, Т.О. Соломанидина, С.В. Шекшня, В.В. Щербина и др. Дано определение понятию «риски деструктивного поведения персонала».

2. Выявлены основные методологические подходы к исследованию деструктивного поведения персонала и использованы их возможности для анализа причин.

Разработана структурированная анкета: «Снижение рисков от деструктивного поведения персонала» для обоснования актуальности консультационной услуги по снижению рисков от деструктивного поведения персонала, а также разработан общий механизм воспроизводства деструктивного поведения персонала, который отражает детерминацию поведения работника под влиянием единства факторов внешней среды и его личностных характеристик.

При анализе причин деструктивной поведения персонала, было выяснено, что существование данного негативного феномена в организации является результатом взаимодействия трех уровней: внешней среды организации, ее внутренней среды, а также личности работника

3. Определены характерные черты и важнейшие проявления деструктивного поведения персонала в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург».

Наиболее важными причинами воспроизводства деструктивной поведения персонала, по мнению работников, являются несправедливая оплата труда, а также неэффективная система контроля за деятельностью работников. Основным способом снижения рисков от деструктивного поведения, по мнению работников, является повышение справедливости при выплате вознаграждений за труд, а также обеспечение более четкой и детальной регламентации рабочего поведения с помощью должностных инструкций, уставов, кодексов и т.п.

4. Разработан и апробирован консультационный проект по снижению рисков от деструктивного поведения персонала ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург».

Проект включает в себя: диагностика; разработка проекта; внедрение; анализ и оценка результатов. Особое внимание уделено методам, приёмам и формам работы по снижению рисков от деструктивного поведения, предлагаемым клиенту. Для получения результатов планируется достаточно большое количество мероприятий, которые должны быть выполнены командой проекта и другими лицами, вовлеченными в консультационный проект.

Проблематика деструктивного поведения персонала чрезвычайно широка. Настоящее исследование делает лишь один из первых шагов на пути развития концепции деструктивного поведения персонала, в которой так нуждается практика мотивационной работы в организациях.

Дальнейшее изучение деструктивного поведения персонала на предприятиях, разработка мер по снижению рисков от данного феномена и их реализации во многом способствовали бы повышению эффективности деятельности коммерческих и государственных организаций и оказали бы значимое воздействие на позитивное развитие нашего государства в целом.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.12.2001) (с изм. и доп., вступ. в силу с 03.10.2016) // Режим доступа : [Консультант плюс].
2. Адамчук, В. В. Экономика и социология труда [Текст] / В. В. Адамчук, О. В. Ромашов, М. Е. Сорокина. – М.: 2012. – 367 с.
3. Алавердов, А. Р. Управление персоналом [Текст] / А. Р. Алавердов. – М.: Маркет ДС, 2009. – 304 с.
4. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом: учеб. для вузов [Текст] / Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2012. – 560 с.
5. Белецкий, Н. П. Менеджмент. Деловая карьера [Текст] / Н. П. Белецкий. – М.: Выш. шк., 2011. – 302 с.
6. Богданова, Н. Ю. Оппортунистическое поведение в коммерческих фирмах Украины и России: опыт социологического исследования [Текст] : дисс. канд. соц. наук / Н. Ю. Богданова. Волгогр. гос. ун-т. – Волгоград, 2010. – 86 с.
7. Бойков, В. Э. Ценности и ориентиры общественного сознания россиян [Текст] / В. Э. Бойков. // Социологические исследования. – Волгоград, 2004. № 7. – С. 46–51.
8. Бухалков, М. И. Управление персоналом: учебник для студентов ВУЗов [Текст] / М. И Бухалков. – М.: Инфра-М, 2009. – 400 с.
9. Василенко, Л. А. Рынок информационных услуг: Учебное пособие для студентов ВУЗов [Текст] / Л. А. Василенко. – М.: РАГС, 2009. – 200 с.
10. Веснин, В. Р. Менеджмент: учеб. для студентов вузов по спец. «Менеджмент орг.» [Текст] / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2009. – 512 с.

11. Герчиков, В. И. Трудовая мотивация: содержание, диагностика, управление [Текст] / В. И. Герчиков // Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / Под ред. В. В. Щербины. – М.: Независимый институт гражданского общества, 2004. – С. 212 – 230.
12. Глазов, М. М. Управление персоналом: анализ и диагностика персонал – менеджмента [Текст] / М. М. Глазов. – М.: Андреевский, 2007. – 251 с.
13. Гольдштейн, Г. Я. Основы менеджмента [Текст] / Г. Я. Гольдштейн. – Таганрог : ТРТУ, 2009. – 210 с.
14. Девятковская, И. В. Управление персоналом: планирование деловой карьеры: учебно-метод. пособие [Текст] / И. В. Девятковская, Э. Э. Сыманюк. – Екатеринбург : Уральский гос. пед. ун-т, 2007. – 133 с.
15. Долгов, А. И. Теория организации: учебное пособие 3-е изд., стереотип [Текст] / А. И. Долгов. – М.: Флинта, 2015. – 114 с.
16. Дряхлов, Н. И. Социология труда: учебник [Текст] / Н. И. Дряхлова, А. И. Кравченко, В. В. Щербин. – М.: Изд-во Моск. ун-та, 2008. – 341 с.
17. Дуракова, И. Б. Теория управления персоналом: Учеб. пособие для студентов [Текст] / И. Б. Дуракова, О. А. Родин, С. М. Талтынов. – Воронеж.: Изд-во ВГУ, 2009. – 187 с.
18. Дюркгейм, Э. Самоубийство: Социологический этюд [Текст] / Пер., с фр. с сокр.; под ред. В. А. Базарова. – М.: Мысль, 1994. – 216 с.
19. Егоршин, А. П. Система оплаты труда персонала предприятия [Текст] / А. П. Егоршин, Ю. Н. Хрисанов. – Н. Новгород : НИМБ, 2005. – 87с.
20. Здравомыслов, А. Г. Человек и его работа (социологическое исследование) [Текст] / А. Г. Здравомыслов, В. П. Рожин, В. А. Ядов. – М.: Мысль, 1967. – 113 с.
21. Златин, П. А. Социология и психология труда. Часть 1. [Текст] / П. А. Златин. –М.: МГИУ, 2008. – 323 с.
22. Змановская, Е. В. Девиантология. Психология отклоняющегося поведения [Текст] / Е. В. Змановская. – М.: Академия, 2014. – 216 с.
23. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом: учебник [Текст] / А. Я. Кибанов. – М.: КНОРУС, 2010. – 416 с.

24. Короленко, Ц. П. Семь путей к катастрофе. Деструктивное поведение в современном мире [Текст] / Ц.П. Короленко, Т. А. Донских. – Новосибирск : Наука, 1990.– 221 с.
25. Кравченко, А. И. История менеджмента: Учеб. пособие для студентов вузов [Текст] / А. И. Кравченко. – М.: Академический Проект, 2012. – 352 с.
26. Кудрявцев, В. Н. Борьба мотивов в преступном поведении: научное издание [Текст] / В. Н. Кудрявцев. – М.: НОРМА, 2007. – 112 с.
27. Кузнецов, Б. Т. Финансовый менеджмент. Учебное пособие [Текст] / Б. Т. Кузнецов. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 416 с.
28. Липпит, Г. Консалтинговый процесс в действии [Текст] / Г. Липпит, пер. с англ. – СПб.: Питер, 2017. – 269 с.
29. Лукашевич, В. В. Основы управления персоналом: учеб. пособие для студентов ВУЗов [Текст] / В. В. Лукашевич. – М.: КНОРУС, 2008. – 240 с.
30. Лунеев, В. В. Преступность XX века: мировые, региональные и российские тенденции [Текст] / В. В. Лунеев. – М.: Волтерс Клувер, 2005. – 89 с.
31. Лысак И. В. Философско-антропологический анализ деструктивной деятельности современного человека. [Текст] / И. В. Лысак. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2014. – 160 с.
32. Лялин, А. М. Теория менеджмента [Текст] / А. М. Лялин. — СПб.: Питер, 2009. — 464 с.
33. Макарова, И. К. Управление персоналом: учебник [Текст] / И. К. Макарова. – М.: Юриспруденция, 2012. – 223 с.
34. Маринко, Г. И. Управленческий консалтинг: учеб. пособие для студентов [Текст] / Г. И. Маринко. –М.: ИНФРА-М, 2009. – 381 с.
35. Маркс, К. Экономическо-философские рукописи 1844 года [Текст] / К. Маркс, Ф. Энгельс. – М.: Политиздат, 1956. – 621 с.
36. Мертон, Р. Социальная структура и аномия [Текст] / Р. Мертон. – Москва : 1966. – 349 с.

37. Позднякова, М. Я. Девиантное поведение: методология и методика исследования [Текст] / М. Е. Позднякова. – М.: Реглант, 2014. – 223 с.
38. Ползунова, Н. Н. Исследование систем управления (диагностика): учеб. пособие [Текст] / Н. Н. Ползунова, В. Н. Краев. – М.: Акад. Проект, 2016. – 240 с.
39. Посадский, А. П. Основы консалтинга: Пособие для преподавателей экон. и бизнес-дисциплин [Текст] / А. П. Посадский. – М.: ГУ ВШЭ, 2009. – 238 с.
40. Пугачев, В. П. Деструктивная мотивация: определение и причины. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие [Текст] / В. П. Пугачев. – М.: Гардарики, 2008. – 146 с.
41. Руткевич, М. Н. Социальная дифференциация и интеграция [Текст] / М. Н. Руткевич // Вестник АН СССР. – Москва, 1991. – № 7 – С. 58-69.
42. Синякова, М. Г. Теория организации: учебно-методический комплекс для студентов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» [Текст] / М. Г. Синякова. – Екатеринбург : Уральский гос. пед. ун-т., 2007. – 179 с.
43. Синякова, М. Г. Основы управленческого консультирования: учебное пособие [Текст] / М. Г. Синякова, Э. Э. Сыманюк, А. А. Печеркина, Л. Ю. Шемятихина. – Ростов н/Д.: Феникс, 2015. – 397 с.
44. Соломанидина, Т. О. Мотивация трудовой деятельности персонала. [Текст] / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – М.: Управление персоналом, 2005. – 167 с.
45. Спивак, В. А. Концепция развивающего управления персоналом [Текст] / В. А. Спивак // Управление развитием персонала. – Москва, 2006. – № 3. – С. 52–61.
46. Токмакова Н. О. Основы управленческого консультирования: Учебно-практическое пособие [Текст] / Н. О. Токмакова. – Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. – М., 2006. – 240 с.
47. Фрейд, З. Психоаналитические этюды [Текст] / З. Фрейд, пер. с англ. — Минск : Поппури, 2010. — 150 с.

48. Шаталова, Н. И. Деструктивные формы трудового поведения [Текст] : Социология труда: теоретико-прикладной толковый словарь / Н. И. Шаталова, В. А. Ядов. СПб.: Питер, 2016. – 112 с.
49. Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации: учебно – практическое пособие [Текст] / С. В. Шекшня. – 5-е изд., перераб. и доп.— М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2009. — 368 с.
50. Шемятихина, Л. Ю. Менеджмент и экономика образования: учеб. пособие [Текст] / Л. Ю Шемятихина, Е. Е Лагутина. – Ростов н/Д: Феникс, 2016. — 442 с.
51. Щербина, В. В.: Развитие деловых организаций: Теоретические модели и проблемы практического применения [Текст] / В. В. Щербина. – М.: СПб. Питер, 2010. – 221 с.
52. Bashir S., Nasir M., Qayyum S., Bashir A. Dimensionality of counterproductive work behaviors in public sector organizations of Pakistan // Public Organization Review. 2012. No 12. P. 357–366.
53. Brunner K. The Perception of Man and the Conception of Society: Two Approaches to Understanding Society // Economic Inquiry. 1987. Vol. 25. P. 367–388.
54. Jensen M., Meckling W. The Nature of Man // Journal of Applied Corporate Finance. 1994. Vol. 7(2). P. 4–19.
55. Kelloway E.K., Barling J., Hurrell J. (eds) Handbook of Workplace Violence. CA: Sage, 2016. P. 229–302.
56. Lim V.K.G. The IT way of loafing on the job: cyberloafing, neutralizing, and organizational justice // Journal of Organizational Behavior. 2012. № 23. P. 169–223.
57. Martinko M.J., Gundlach M.J., Douglas S.C. Toward and integrative theory of counterproductive workplace behavior: a causal reasoning perspective // International Journal of Selection and Assessment. 2012. № 10 P. 287-299.
58. Sackett P.; Berry C.; Wiemann S.; Laczko R. Citizenship and Counterproductive Behavior: Clarifying Relations Between the two Domains // Human Performance. 2006. No. 19(4). P. 441–464.

59. Spector P.E., Fox S., Domagalski T. Emotions, Violence, and Counterproductive Work Behavior, 2013. P. 81–198.
60. Левада-центр: четверть россиян считают нормальным воровать на рабочем месте [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://rusplt.ru/news/levadatsentr-chetvert-rossiyan-schitayut-normalnyim-vorovat-parabochem-meste.html>. (дата обращения: 12.02.2018).
61. Hr-life. Все из жизни Hr-менеджера [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.hr-life.ru> (дата обращения: 02.03.2018).
62. Hr-журнал [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.hr-journal.ru> (дата обращения: 14.03.2018).
63. Hr-портал. Сообщество и публикации [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.hr-portal.ru> (дата обращения: 18.03.2018).

ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение понятия	Источник
1. Абсентеизм на рабочем месте	- общее уклонение от трудовых обязанностей.	Столяренко А.М. Психология менеджмента. [Текст] / Столяренко А.М. – М.: Юнити-дана, 2011.
2. Бизнес-консалтинг	- обеспечение клиента специализированным опытом, методологией, техникой поведения, профессиональными навыками или другими ресурсами, помогающими ему в оптимизации сложившегося на предприятии финансово-экономического состояния в рамках действующей нормативно-законодательной базы.	Прокопенко И. Управленческое консультирование как услуга // Проблемы теории управления. -М., 2008.
3. Деликвентное поведение	- действия конкретной личности, отклоняющиеся от установленных в данном обществе и в данное время правовых норм, угрожающие общественному порядку.	Змановская Е.В. Девиантология: (Психология отклоняющегося поведения): Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. [Текст] / Змановская Е.В. — М.: Издательский центр «Академия», 2003. — 288 с.
4. Деструктивное поведение	- поведение, причиняющее ущерб, приводящее к разрушению	Змановская Е.В. Девиантология: (Психология отклоняющегося поведения): Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. [Текст] / Змановская Е.В. — М.: Издательский центр «Академия», 2003. — 288 с.
5. Деятельность по управлению персоналом	– целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации.	Юрлов Ю.Н. Курс лекций по дисциплине «Управление персоналом» [Текст] / Ю.Н.Юрлов, Г.Л. Орлянская. - М. : ИМИТ СПбГПУг. , 2009
6. Кадровое планирование	- элемент общей системы планирования организации,	Юрлов Ю.Н. Курс лекций по дисциплине «Управление

	решающий задачи обеспечения ее рабочей силой необходимой численности и качества, ее эффективного использования, совершенствования социальных отношений.	персоналом» [Текст] / Ю.Н.Юрлов, Г.Л. Орлянская. - М. : ИМИТ СПбГПУг. , 2009
7. Консалтинг	- специфическая сфера деятельности по предоставлению независимых рекомендаций и оказанию помощи в вопросах управления на коммерческой основе	Посадский А.П., Хайниш С.В. Консультационные услуги в России. - М.: Финстатинформ, 2005.
8. Персонал (кадры)	– штатный состав работников организации, выполняющих различные производственно-хозяйственные функции. Он характеризуется, прежде всего, численностью, структурой, рассматриваемыми как в статике, так и в динамике, профессиональной пригодностью, компетентностью.	Юрлов Ю.Н. Курс лекций по дисциплине «Управление персоналом» [Текст] / Ю.Н.Юрлов, Г.Л. Орлянская. - М. : ИМИТ СПбГПУг. , 2009
9. Поведение	- процесс взаимодействия личности со средой, опосредованный индивидуальными особенностями и внутренней активностью личности, имеющий форму преимущественно внешних действий и поступков. В структуру человеческого поведения входят: мотивация и целеполагание, эмоциональные процессы, саморегуляция, когнитивная переработка информации, речь, вегето-соматические проявления, движения и действия. Основные формы поведения: вербальное и невербальное, осознаваемое и неосознаваемое, произвольное и непроизвольное.	Змановская Е.В. Девиантология: (Психология отклоняющегося поведения): Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. [Текст] / Змановская Е.В. — М.: Издательский центр «Академия», 2003. — 288
10. Развитие персонала	– мероприятия, способствующие полному раскрытию личного потенциала работников и росту их способности вносить вклад в деятельность организации.	Юрлов Ю.Н. Курс лекций по дисциплине «Управление персоналом» [Текст] / Ю.Н.Юрлов, Г.Л. Орлянская. - М. : ИМИТ СПбГПУг. , 2009
11. Риски от деструктивного поведения персонала	это вероятность побуждения работников к осуществлению деятельности или бездействия, наносящих ущерб организации и являющихся результатом взаимодействия личностных качеств	Предложено Сунцовой А.О. в ходе реализации выпускной квалификационной работы

	работника и факторов внутренней и внешней среды организации	
12. Саботаж работников	- умышленно недобросовестное исполнение трудовых обязанностей, уклонение от работы или злостный срыв работы при соблюдении видимости ее выполнения	Пугачев В.П. Деструктивная мотивация: определение и причины. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие / под ред. проф. В.П. Пугачева. М.: Гардарики, 2008;
13. Трудовой потенциал работника	— это совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать заданных условиях определенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда.	Юрлов Ю.Н. Курс лекций по дисциплине «Управление персоналом» [Текст] / Ю.Н.Юрлов, Г.Л. Орлянская. - М. : ИМИТ СПбГПУг. , 2009
14. Управление персоналом организации	– целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации.	Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом: учеб. [Текст] / А. Я. Кибанов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА – М, 2008. – 447 с.
15. Управленческое консультирование	- вид профессиональных услуг, предоставляемых специально подготовленными и много знающими профессионалами, оказывающими помощь менеджерам в определении и решении проблем управления в различных сферах общества; в разработке практических рекомендаций, советов по решению этих проблем и по их внедрению в случае необходимости	Юксвярав Р.К., Хабакук М.Я., Лейманн Я.А. Управленческое консультирование: теория и практика. - М.: Экономика, 2008..

Анкета по изучению организационных и личностных причин деструктивного поведения персонала

Уважаемый респондент!

Вам предлагается принять участие в опросе, который позволит узнать мнение работников о причинах деструктивного поведения персонала, т.е. мотивации поведения, которое наносит ущерб организации. Исследование проводится в целях выявления значимости для работников конкретных групп причин деструктивного поведения персонала и разработки рекомендаций по снижению их рисков.

Вся информация, полученная в ходе проведения опроса, будет использоваться в обобщенном виде. Анкетирование является анонимным. Прежде, чем приступить к ответам на вопросы, ознакомьтесь с используемыми в анкете терминами.

Деструктивное поведение персонала – поведение работников в организации (компании, фирме, государственном учреждении), противоречащее целям и ценностям организации и наносящее ей урон.

По степени вреда для организации выделяют различные виды деструктивного поведения персонала. Оно варьируется от распускания слухов до коррупции и воровства.

Абсентеизм – отсутствие работника на рабочем месте без уважительных причин, преднамеренное увеличение обеденных и других перерывов в работе.

Клиентелизм – покровительство со стороны руководителя лишь «своим людям»: лично преданным подчиненным, родственникам, друзьям,

знакомым и т.п., взамен на их беспрекословную поддержку в нарушение норм организации и прав других работников.

1. Ниже представлен список характеристик подсистемы организации труда. Оцените, в какой степени каждая из них влияет на существование деструктивного поведения персонала в организации.

№ п/ п	Характеристика	Влияет сильно	Влияет частично	Не влияет	Затрудняюсь ответить
1	1.Нечеткое разделение функций, ответственности и полномочий между работниками, позволяющие действовать по своему усмотрению				
2	Содержание и характеристики труда не соответствуют ожиданиям работника (труд слишком монотонный, утомительный, неинтересный, задания не обладают значимостью или же, наоборот, работа требует чрезмерной ответственности и т.п.)				
3	Непривлекательные условия труда (шум, недостаточная освещенность, отсутствие кондиционирования воздуха и т.п.)				
4	Отсутствие обратной связи при выполнении заданий (руководитель не дает комментариев, оценок, советов при выполнении работы)				
5	Нечетко сформулированные и (или) неизвестные работникам цели, задачи и требования организации (работники точно не знают, каких результатов им нужно достичь, поэтому действуют на свое усмотрение)				

6	Назовите другие, не отмеченные выше характеристики, и укажите их значимость				
---	---	--	--	--	--

2. Ниже представлен список характеристик подсистемы вознаграждений, льгот и управления карьерой. Оцените, в какой степени каждая из них влияет на существование деструктивного поведения персонала в организации.

№ п/п	Характеристика	Влияет сильно	Влияет частично	Не влияет	Затрудняюсь ответить
1	Слишком низкое вознаграждение				
2	Несправедливость компенсации (оплаты) труда				
3	Отсутствие социального пакета или его несоответствие ожиданиям				
4	Отсутствие возможностей обучения и повышения квалификации				
5	Отсутствие перспектив карьерного роста				
6	Назовите другие, не отмеченные выше характеристики, и укажите их значимость				

3. Ниже представлен список характеристик контроля за деятельностью работников, оценки персонала и наказания нарушителей организационного порядка. Оцените, в какой степени каждая из них влияет на существование деструктивной поведения персонала в организации.

№ п/п	Характеристика	Влияет сильно	Влияет частично	Не влияет	Затрудняюсь ответить
1	Контроль со стороны руководства за деятельностью сотрудников слабый или отсутствует				
2	Контроль со стороны товарищей по работе отсутствует или крайне слаб				
3	Оценка работников, их труда, компетенций и организационного поведения неадекватна и воспринимается как несправедливая				
4	Отсутствие или чрезмерная мягкость наказания за деструктивное поведение				
5	Назовите другие, не отмеченные выше характеристики, и укажите их значимость				

5. Ниже представлен список характеристик подсистем групповых коммуникаций и организационной культуры. Оцените, в какой степени каждая из них влияет на существование деструктивного поведения персонала в организации.

№ п/п	Характеристика	Влияет сильно	Влияет частично	Не влияет	Затрудняюсь ответить
1	Роль работника в неформальной группе (лидер, исполнитель, советник, эксперт и т.п.) и соответствующие ей функции не отвечают его				

	склонностям и ожиданиям				
2	Безнравственное, несправедливое поведение руководителя по отношению к подчиненным				
3	Должностная (профессиональная и управленческая) некомпетентность руководителя				
4	Нездоровый психологический климат в коллективе (регулярные конфликты; острая конкуренция; отсутствие взаимовыручки и поддержки среди сотрудников)				
5	Организационная культура, в которой деструктивное организационное поведение приемлемо, не осуждается				
6	Назовите другие, не отмеченные выше характеристики, и укажите их значимость				

5. Ниже представлен список личностных характеристик работника. Оцените, в какой степени каждая из них влияет на существование деструктивного поведения персонала в организации.

№ п/п	Характеристика	Влияет сильно	Влияет частично	Не влияет	Затрудняюсь ответить
1	Бездуховность, ориентация лишь на ценности материального благополучия				

2	Индивидуализм и эгоизм				
3	Предрасположенность к деструктивному поведению на основе удачного прошлого опыта				
4	Низкий нравственный уровень, отсутствие устойчивых этических ценностей, беспринципность				
5	Повышенная склонность к риску и авантюризму				
6.	Достаточно развитые интеллект и самосознание, личностная автономия, самостоятельность суждений, критичность мышления				
7.	Вкрадчивость, проявляющаяся в склонности вызывать расположение и доверие к себе лестью, притворной любезностью				
8.	Свойства, являющиеся проявлением определенных отклонений в личностном развитии, психологических комплексов, «странностей» и т.п				
	Назовите другие, не отмеченные выше характеристики, и укажите их значимость				

6. Как Вы относитесь к деструктивному поведению персонала?
(Отметьте Ваш ответ)

1. Принимаю как неизбежность, поскольку оно заложено в русской ментальности. (Согласен Не согласен)
2. В общем, негативно, но с пониманием, что в наше трудное время иначе не прожить. (Согласен Не согласен)
3. Отношусь безразлично, если оно не касается меня лично. (Согласен Не согласен)
4. Осуждаю, стараюсь сам (сама) лично вести себя должным образом, не деструктивно, но не вмешиваюсь в поведение других. (Согласен Не согласен)
5. Крайне отрицательно, пытаюсь бороться с этим в меру возможностей. (Согласен Не согласен)
7. Какие формы деструктивного поведения персонала наносят наибольший ущерб организациям, подобным вашей? Если вы считаете, что форма деструктивного поведения персонала наносит максимальный ущерб, оцените ее максимально – в 9 баллов, если минимальный – 0 баллов.

Формы деструктивного организационного поведения:

1. Абсентеизм (отсутствие работника на рабочем месте без уважительных причин, пустое времяпровождение, преднамеренное увеличение обеденных и других перерывов в работе и т.п.)
2. Распускание слухов и преднамеренная клевета
3. Злоупотребление должностными полномочиями
4. Нарушение организационных предписаний
5. Протекционизм, покровительство со стороны руководителя лишь «своим людям»: лично преданным подчиненным, родственникам, друзьям, знакомым и т.п., взамен на их беспрекословную поддержку в нарушение норм организации и прав других сотрудников
6. Мошенничество
7. Воровство
8. Саботаж

9. Злонамеренная порча оборудования, расточительство при использовании средств, сырья и т.п.

¹ Назовите другие, наиболее вредные для организации формы деструктивного поведения

8. Какие способы ограничения деструктивной поведения персонала Вы считаете наиболее эффективными? Если вы считаете, что способ является наиболее эффективным, оцените его в 9 баллов, минимально эффективным – 0 баллов.

Способы минимизации деструктивного организационного поведения:

1. Повышение справедливости при выплате вознаграждений
2. Усиление организационного контроля за деятельностью работников, как со стороны руководителя, так и со стороны коллектива
3. Принятие и пропаганда этических кодексов организации, обеспечение соблюдения их всеми работниками, в том числе руководителями
4. Более четкая и детальная регламентация служебного (рабочего) поведения с помощью должностных инструкций, уставов, кодексов и т.п.
5. Развитие производственной демократии: привлечение сотрудников к участию в подготовке и принятии социально значимых решений
6. Повышение профессионализма, культуры управления среди руководителей за счет проведения специальных тренингов и программ обучения, привлечение консультанта.

¹ Предложите свои меры по ограничению деструктивного поведения персонала

9. Укажите свой пол:

¹ М

¹ Ж

10. Сколько Вам полных лет:

- ☐ 20-24 лет
- ☐ 25-29 лет
- ☐ 30-34 года
- ☐ 35-39 лет
- ☐ 40-44 года
- ☐ 45-49 лет
- ☐ 50-54 года
- ☐ 55 лет и старше

11. Ваш уровень образования

- ☐ среднее
- ☐ высшее

12. К какой группе работников Вы себя относите?

- ☐ руководители, главные специалисты предприятия
- ☐ руководители структурного подразделения
- ☐ специалисты (бухгалтер, экономист и т.п.)
- ☐ рабочие (монтер ЭХЗ, слесарь КИПиА, электромонтер, линейный трубопроводчик, слесарь ГРС)

Благодарим за помощь и сотрудничество!

Механизм деструктивного поведения персонала

2. Причины деструктивного поведения персонала во внутренней среде организации
Организация труда;
Вознаграждения, льготы и управление карьерой;
Контроль за деятельностью работников, оценка персонала и наказания нарушителей организационного порядка;
Организационная культура;
Групповые коммуникации